



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK V OBCHODNÍ KORPORACI

RECEIVABLES MANAGEMENT IN CORPORATION

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Martin Oskorip

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jan Pěta, Ph.D.

BRNO 2020

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav financí
Student: **Martin Oskorip**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Účetnictví a daně
Vedoucí práce: **Ing. Jan Pěta, Ph.D.**
Akademický rok: 2019/20

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Řízení pohledávek v obchodní korporaci

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problémů a cíle práce
Teoretická a právní východiska problematiky pohledávek
Analýza problematiky pohledávek u zvoleného subjektu
Návrhy na zlepšení situace v oblasti pohledávek
Závěry
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je popsat a zhodnotit přístup konkrétní obchodní korporace k řízení pohledávek a na základě analýzy navrhnout nový, případně upravený, postup jejich řízení.

Základní literární prameny:

DRBOHLAV, J. a T. POHL. Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-599-1.

CHALUPA, R. a kol. Abeceda účetnictví pro podnikatele 2018. 16. vyd. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 978-80-7554-121-5.

PILÁTOVÁ, J. a J. RICHTER. Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-678-5.

REŽŇÁKOVÁ, M. Řízení platební schopnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-2-7-3441-5.

RYNEŠ, P. Podvojný účetnictví a účetní závěrka. 19. vyd. Olomouc: ANAG, 2019. ISBN 978-80-75-4-192-5.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2019/20

V Brně dne 29.2.2020

L. S.

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou řízení pohledávek ve vybrané obchodní společnosti. Hlavní důraz je kladen na pohledávky po lhůtě splatnosti. Na základě finanční analýzy jsou společnosti navržena opatření vedoucí k efektivnějšímu řízení pohledávek a snížení počtu pohledávek po lhůtě splatnosti.

Abstract

This bachelor thesis deals with the issue of receivables management in selected business company. Main focus is on overdue receivables. On the basis of financial analysis measures are proposed leading to more effective receivables management and to reduce the number of overdue receivables.

Klíčová slova

pohledávka, řízení pohledávek, pohledávky po splatnosti, vymáhání pohledávek, věřitel, dlužník

Key words

receivables, receivables management, overdue receivables, recovery of debts, creditor, debtor

Bibliografická citace

OSKORIP, Martin. *Řízení pohledávek v obchodní korporaci* [online]. Brno, 2020 [cit. 2020-05-13]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/127564>.

Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Jan Pěta.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 17. května 2020

.....

Martin Oskorip

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Janu Pětovi Ph.D. za trpělivost, ochotu, cenné rady a celkový odborný dohled při psaní této bakalářské práce, a to i v časech, kdy nebyla možná osobní konzultace. Dále bych chtěl poděkovat mé rodině a přátelům, kteří mi byli po celou dobu studia oporou.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, POSTUPY A METODIKY ZPRACOVÁNÍ.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	14
1.1 Pohledávky z právního pohledu	14
1.2 Pohledávky z účetního pohledu.....	14
1.3 Oceňování pohledávek	15
1.4 Zánik pohledávek	15
1.5 Odpis pohledávky	16
1.6 Opravné položky k pohledávkám	17
1.7 Finanční analýza	19
1.7.1 Ukazatele likvidity	19
1.7.2 Ukazatele aktivity.....	20
1.8 Řízení pohledávek	21
1.8.1 Prevence	21
1.8.2 Zajišťovací prostředky	23
1.9 Vymáhání pohledávek	27
1.9.1 Mimosoudní vymáhání.....	28
1.9.2 Soudní vymáhání.....	29
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	31
2.1 Základní informace o společnosti.....	31
2.2 Majetek společnosti	31
2.3 Ukazatelé likvidity.....	33
2.3.1 Okamžitá likvidita	33
2.3.2 Pohotová likvidita	34
2.3.3 Běžná likvidita	35

2.4	Ukazatelé aktivity	37
2.4.1	Doba obratu pohledávek	37
2.4.2	Doba obratu závazků	38
2.5	Pohledávky po splatnosti	40
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	45
3.1	Postup před vznikem pohledávky	45
3.1.1	Pravidelní a spolehliví odběratelé	45
3.1.2	Stálí odběratelé s horší platební morálkou	46
3.1.3	Nevhodní odběratelé	47
3.1.4	Ostatní odběratelé	47
3.1.5	Prověření odběratele před zahájením obchodu	48
3.2	Postup při vzniku pohledávky	50
3.2.1	Skonto	50
3.2.2	Úroky z prodlení	52
3.3	Postup po nezaplacení pohledávky	53
3.3.1	Komunikace s odběratelem	53
3.3.2	Splátkový kalendář	54
3.3.3	Účetní opravné položky	54
	ZÁVĚR	56
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	58
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ	61
	SEZNAM GRAFŮ	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ	63
	SEZNAM TABULEK	64
	SEZNAM VZORCŮ	65
	SEZNAM PŘÍLOH	66

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá řízením pohledávek v obchodní korporaci. Pohledávky tvoří jednu z nejdůležitějších částí fungování podniku, tudíž je jejich řízení pro správný chod společnosti klíčové.

Pohledávky vznikají v případě, kdy podnik uzavře se svým odběratelem obchod, který není zaplacen v hotovosti. V tomto případě nejčastěji se použije faktura, která představuje obchodní úvěr zákazníkovi na požadovanou částku. Za tento úvěr ovšem nenáleží společnosti úroky.

Cílem podniku je generování zisku za prodané výrobky služby či zboží. Inkasování peněžních prostředků z prodeje těchto produktů dosáhne právě i díky sledování a správnému řízení pohledávek.

V současnosti se lze na trhu setkat se společnostmi, které už od počátku uzavření obchodní smlouvy, neplánují dodržet podmínky tohoto kontraktu. Děje se tomu tak z důvodu velké konkurence na trhu, kdy si často nemůže podnik dovolit neuzavřít obchodní smlouvu. Nedodržení domluvených podmínek obchodních smluv představuje pro dodavatele značné riziko toho, že budou muset být vynaloženy náklady na soudní spory a jiné činnosti související s vymáháním pohledávek

Aby se těmto nepříjemnostem podnik vyhnul, je zapotřebí nastavit systém vzniku a vymáhání pohledávek. Řízení vzniku pohledávek dnes běžně představuje zkoumání bonity a celkové spolehlivosti obchodního partnera před vznikem pohledávky. Co se vymáhání pohledávek týče, podnikatelé využívají soudy, exekutory, právníky nebo agentury, které se specializují na mimosoudní vymáhání pohledávek.

Pro efektivní řízení pohledávek je také nutné rozlišit důvody neuhrazení pohledávek odběratelem. Je totiž rozdíl, pokud se jedná o neplnění z důvodu krátkodobé platební neschopnosti, nebo záměrné či dlouhodobé. Ke správnému zjištění příčiny nedodržení smluvních podmínek je nutná komunikace se zákazníkem.

Tato bakalářská práce je v analytické části zaměřena na finanční analýzu a analýzu pohledávek anonymizované společnosti ABC, s. r. o. V návrhové části se pak autor zaměří na zefektivnění současného systému vymáhání pohledávek této společnosti.

Teoretická část je pak věnována vymezení základních pojmů a nástrojů, které jsou užívané v oblasti řízení pohledávek.

CÍLE PRÁCE, POSTUPY A METODIKY ZPRACOVÁNÍ.

Hlavním cílem této bakalářské práce je popsat a určit nedostatky ve stávajícím systému řízení pohledávek ve vybrané společnosti. Na základě těchto poznatků poté vytvořit vlastní návrh zefektivnění v oblasti řízení pohledávek.

Mezi **dílčí cíle** práce poté patří:

- Popsat teoretická východiska práce na základě odborné literatury
- Popis vybrané společnosti
- Rozbor analýzy současného stavu podniku na základě vybraných ukazatelů
- Analýza pohledávek po splatnosti vybrané společnosti
- Návrh nových interních směrnic společnosti v oblasti pohledávek a opravných položek

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí.

První segment se skládá z teoretické části, kde jsou za pomoci literární rešerše vymezeny základní pojmy v problematice pohledávek. Jedná se zejména o pojmy v oblasti zajištění vzniku a vymáhání pohledávek po splatnosti.

Druhá část práce je část praktická, ve které je popsán současný stav sledované společnosti. V první řadě jsou uvedeny všechny základní informace o společnosti. Dále následuje finanční analýza vybraných ukazatelů sledované společnosti, na základě které, je posouzena současná ekonomická situace tohoto podniku. Tato finanční analýza se týká zejména likvidity podniku a doby obratu pohledávek a doby obratu závazků. V další části této analýzy jsou pak důkladně popsány pohledávky po splatnosti během sledovaných let a současně nezaplacené pohledávky od odběratelů v současnosti. V závěru praktické části je pak popsán systém, který společnost nyní využívá k řízení pohledávek po splatnosti a také postup při tvorbě opravných položek.

Třetí, poslední, část bakalářské práce je část návrhová. V této části se autor zaměří na vlastní návrhy v problematice řízení pohledávek. Tyto návrhy slouží k zefektivnění současného postupu řešení v této problematice. Veškeré vlastní poznatky reflektují k dosavadní situaci v podniku, které je popsána v praktické části práce.

V rámci této práce jsou použity metody analýzy, syntézy, literární rešerše a dedukce.

- **Analýza** – (rozkládání) symbolizuje proces rozdělení celku mezi několik menších částí. Tím tato metoda umožňuje hlubší pochopení problematiky. Tato metoda je v práci používána v analytické části.
- **Syntéza** – (skládání) je opačný proces analýzy. Jedná se tedy o skládání více dílčích částí do jednoho celku. Pomocí syntézy lze pochopit vzájemné souvislosti sledované problematiky. Tento postup je použit v návrhové části práce.
- **Literární řešerše** – slouží k vytvoření celistvého pohledu na probíranou problematiku pomocí odborné literatury, která se zkoumanou tématikou zabývá. Tato metoda je obsažena v teoretické části práce.
- **Dedukce** – slouží k určení jednotlivých závěrů. Celý proces pak probíhá zkoumáním všeobecných předpokladů, kterými si pak lze odvodit konkrétní skutečnosti nastalé ve sledované problematice. Dedukce je v rámci práce použita v návrhové části.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Tato část bakalářské práce je zaměřena na základní pojmy v oblasti pohledávek v obchodních společnostech. Dále jsou zde uvedeny způsoby, jakými lze řešit zajištění těchto pohledávek a také způsoby, jakými lze postupovat při vymáhání pohledávek v případě, kdy dlužník neplní pohledávky společnosti.

1.1 Pohledávky z právního pohledu

Jedná se o právo, popř. nárok fyzické či právnické osoby požadovat na druhé osobě plnění vzniklé z určitého závazkového vztahu. Osoba, která požaduje plnění se označuje jako věřitel, osoba uskutečňující plnění jako dlužník (1, s. 212).

Důvodem pro existenci pohledávky je nejčastěji vznik právního vztahu na základě smlouvy. Plnění ujednané ve smlouvě může mít podobu peněžitou i nepeněžitou. Pokud se jedná o splatnou pohledávku, která není dlužníkem vůči věřiteli uspokojena, vzniká věřiteli právo tuto pohledávku vymáhat (2, s. 17).

1.2 Pohledávky z účetního pohledu

Pohledávky se účtují na příslušné syntetické účty podle dohodnuté doby splatnosti, která začíná dnem vzniku předmětného vztahu. Krátkodobé i dlouhodobé pohledávky se účtují na syntetické účty účtové třídy 3. Zde je nutné je analyticky oddělit při přebírání zůstatků do rozvahy (3, s. 184).

Pohledávky z obchodních vztahů se účtují v účtové skupině 31 – *Pohledávky*. Zde se nachází pohledávky krátkodobé i dlouhodobé. Zejména to jsou pohledávky za odběrateli, poskytnuté zálohy dodavatelům a ostatní pohledávky plynoucí z obchodních vztahů (4, s. 48).

Příklad: Společnost s ručením omezeným XYZ, s. r. o., plátce DPH, prodala zboží v ceně 400 000 Kč bez DPH, cena včetně daně činila 480 000 Kč.

Tabulka 1 - Příklad vzniku pohledávky z obchodních vztahů

Text	MD	D	Kč
Cena celkem	311		484 000
Základ daně		604	400 000
DPH 21 %		343	84 000

zdroj: vlastní zpracování dle účtového rozvrhu

1.3 Oceňování pohledávek

Podle § 25 odst. 1 písm. g) zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví (dále jen „ZoU“) se pohledávky oceňují při vzniku jmenovitou hodnotou. Jedná se o pohledávky z klasických obchodních, finančních a jiných vztahů. Rozdílné je ocenění odkoupených pohledávek od jiných osob, obvykle za cenu nižší, než je její jmenovitá hodnota. V takovém případě se jedná o ocenění pořizovací cenou, jejíž součástí jsou přímé náklady související s pořízením pohledávky (3, s. 185).

Pokud se jedná o pohledávky v cizí měně, je nutné před zaúčtováním pohledávky převést její hodnotu na českou měnu. V tomto případě si účetní jednotka (dále jen „UJ“) zvolí aktuální denní kurz České národní banky (dále jen „ČNB“) nebo pevný kurz stanovený UJ ve vazbě na kurz ČNB. Ke správnému stanovení kurzu je zapotřebí určit den uskutečnění účetního případu. Za ten se považuje den, kdy došlo ke splnění dodávky nebo den, kdy byla vystavena faktura dodavatelem (4, s. 37).

1.4 Zánik pohledávek

Pro věřitele znamená zánik pohledávky její vyřazení z účetnictví. Nejčastější způsob zániku pohledávky je její splnění peněžní formou, tj. úhrada částečná nebo plná. Další způsob zániku pohledávky může být například vzájemným započtením pohledávky a závazku (3, s. 186).

Pohledávky mohou také zanikat a být současně nahrazovány jinou pohledávkou, např. novací či narovnáním podle zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (dále jen „OZ“), které jsou obsaženy v § 1902 až § 1909 občanského zákoníku. V těchto případech je jedno aktivum nahrazeno jiným aktivem. Pokud by např. při narovnání byla snížena hodnota pohledávky do té doby vykazovaná v účetnictví, je nutné toto snížení vyúčtovat výsledkově do výnosů (3, s. 186).

Dalším způsobem zániku může být zánik pohledávky, která nebyla splněna ani započtena. Jde např. o prominutí dluhu podle § 1995 občanského zákoníku. V tomto případě došlo k zániku bez poskytnutí protihodnoty a je poté účtováno výsledkově, tj. zánik pohledávky do nákladů (obvykle daňově neuznatelný náklad) (3, s. 186).

1.5 Odpis pohledávky

Pojem odpis pohledávky představuje přímé snížení hodnoty pohledávky na aktivním účtu s prominutím odepsané částky do nákladů. Na rozdíl od opravné položky se jedná o nenávratný krok a nelze tedy počítat s tím, že se částečně odepsaná položka vrátí na aktivním účtu zpět do své původní hodnoty (5, s. 44).

Možnost jednorázového odpisu pohledávek upravuje § 24 odst. 2 písm. zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů (dále jen „ZDP“). Toto ustanovení určuje, že jde odepsat pohledávku jmenovitou hodnotou, pořizovací cenou pohledávky nabyté postoupením, vkladem nebo při přeměně společnosti pokud:

- soud zrušil konkurs z důvodu nedostačujícího majetku dlužníka, a pohledávka byla poplatníkem přihlášena u insolvenčního soudu a měla být vypořádána z majetkové podstaty
- je dlužník v úpadku nebo mu úpadek hrozí na základě insolvenčního řízení
- dlužník zemřel a pohledávka nemohla být uspokojena vymáháním ani na dědicích dlužníka
- byl dlužník právnickou osobou a zanikl bez právního nástupce a současně nebyl věřitel spojen s původní osobou dlužníka
- je uplatňovaná veřejná dražba na majetek dlužníka
- je majetek dlužníka, ke kterému se daná pohledávka váže, postižen exekucí (2, s. 99).

Pokud se jedná o pohledávku v cizí měně, je nutné vyřešit, jakým kurzem má být odpis cizí pohledávky zaúčtován a zda při této transakci vzniká kurzový rozdíl. Tento problém řeší Interpelace Národní účetní rady I-21 Odpis cizoměnové pohledávky a závazku, z něhož vyplývají následující závěry:

- a) okamžikem uskutečnění účetního případu je datum, kdy vedení společnosti rozhodlo o odpisu pohledávky (upraveno vnitřním předpisem),
- b) k tomuto datu je nutno přepočítat hodnotu cizoměnové pohledávky na českou měnu podle pravidel, která má UJ upravené ve vnitřním předpise,
- c) primárně se jedná o odpis pohledávky v cizí měně, nikoliv v české měně. Při tomto odpisu vzniká kurzový rozdíl (1, s. 237).

Příklad: Společnost A vystavila v roce 2019 fakturu společnosti B ve výši 10 000 EUR. Společnost A používá ve svém účetnictví denní kurz, který ke dni vystavení faktury činil 25,58 Kč/EUR. Faktura nebyla k 31.12.2019 zaplacená, byl proveden kurzový přepočít platným kurzem ČNB ve výši 25,52 Kč/EUR. V roce 2020 společnost rozhodla o odpisu pohledávky. Kurz ČNB činil k tomuto dni 25,80 Kč/EUR.

Tabulka 2 - Odpis pohledávky v cizí měně

Text	MD	D	Kč
Vydaná faktura	311	602	255 800
Nezaplacená k 31.12.2019			
Kurzový rozdíl	563	311	400
Rozhodnutí o odpisu			
Kurzový rozdíl - zisk	311	663	2 600
Odpis pohledávky	546	311	258 000

Zdroj: vlastní zpracování podle (1, s. 237)

1.6 Opravné položky k pohledávkám

Opravné položky slouží k promítnutí očekávané snížení hodnoty majetku společnosti do účetnictví tak, aby jeho ocenění věrněji odpovídalo skutečnosti. Jejich tvorba se odehrává tehdy, pokud snížení hodnoty ocenění majetku je dočasné, a převádějí se z roku na rok (6, s. 104).

Podle zákona č. 593/1992 Sb. o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů (dále jen „ZoR“) nejsou opravné položky za výdaje nutné k dosažení, zajištění a udržení příjmů. Neznamenají rovněž snížení daňového základu, slouží pouze ke snížení účetního zisku z důvodu, aby při rozdělování zisku na podíly společníků nebo na dividendy akcionářů byla dodržena dostatečná opatrnost, aby podniku zůstaly dostatečné zdroje na případné ztráty a rizika. Výjimkou jsou opravné položky vytvořené podle zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, které se evidují na vrub účtu 558 – *Tvorba a zúčtování zákonných opravných položek v provozní činnosti*. Na tento účet patří opravné položky k nepromlčeným pohledávkám splatným po 31.12.1994, za podmínky, že od konce sjednané doby splatnosti pohledávky uplynulo více než:

- a) 18 měsíců, až do výše 50 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky,

- b) 30 měsíců, až do výše 100 % neuhrazené rozvahové hodnoty pohledávky (6, s. 105), (1, s. 229-233).

V souladu s ustanovením §25 ZoU je UJ povinna při oceňování majetku a závazků ke konci rozvahové dne vzít v úvahu všechna předvídatelná rizika a ztráty týkající se majetku a závazků, rovněž i veškeré snížení jejich hodnot. Z tohoto titulu je povinností UJ účtovat i o účetních opravných položkách. Tyto opravné položky se vyhotovují nejen k pohledávkám po lhůtě splatnosti, ale i u rizikových pohledávek. Zásady tvorby účetních opravných položek k pohledávkám závisí na rozhodnutí UJ. Účetní opravné položky se účtují na vrub účtu 559 – *Tvorba a zúčtování opravných položek v provozní činnosti*. Vznik opravných položek účetních i daňových se účtové skupiny 39 – *Opravné položky k zúčtovacím vztahům a vnitřní zúčtování* (1, s. 233, 237).

Pokud pominou důvody pro tvorbu opravných položek, zúčtují se ve prospěch nákladového účtu 55X a na vrub účtů skupiny 39. V případě, že bude vytvořena opravná položka ve výši 100% hodnoty nepromlčené pohledávky, může být pohledávky odepsána a opravná položka k ní zrušena (6, s. 106).

Příklad: V roce 2019 vystavila společnost A společnosti B fakturu za zboží ve výši 100 000 Kč se splatností dne 18.6.2019. Faktura nebyla splacena ve lhůtě splatnosti ani do 31.12.2019. V interních předpisech společnosti A stojí, že k neuhrazeným pohledávkám po lhůtě splatnosti více než 6 měsíců vytváří účetní opravné položky ve výši 20 %. Roku 2020 uhradila společnost B část dluhů ve výši 40 000 Kč. Ke dni 31.12.2019 vytvořila společnost A zákonnou opravnou položku ve výši 50 % ke zbývající části pohledávky a účetní opravnou položku dotvořila do 100 % zbývající části dluhu. V roce 2021 společnost B uhradila zbývající část dluhu.

Tabulka 3 - Tvorba opravných položek

Text	MD	D	Kč
Rok 2019			
Tvorba účetní opravné položky 20 %	559	391.2	20 000
Rok 2020			
Přijatá úhrada části pohledávky	221	311	40 000
Vytvoření zákonné opravné položky	558	391	30 000
Dotvoření účetní opravné položky	559	391.2	10 000
Rok 2021			
Přijatá úhrada zbytku pohledávky	221	311	60 000
Rozpuštění zákonné opravné položky	391.1	558	30 000
Rozpuštění účetní opravné položky	391.2	559	30 000

Zdroj: vlastní zpracování dle (1, s. 233)

1.7 Finanční analýza

Účel finanční analýzy je příprava podkladů pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Jejím smyslem je využití dat z účetnictví podniku ke zhodnocení finančního zdraví podniku. Finanční analýza má smysl ve dvou rovinách. V první se společnost ohlíží do minulosti a hodnotí tak zpětně své kroky a celkový vývoj. V rovině druhé slouží jako podklad pro finanční plánování ve všech časových rovinách (7, s. 9).

Pro účely této práce použil autor tyto poměrové ukazatele finanční analýzy:

1.7.1 Ukazatele likvidity

Likvidita značí obecnou schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky získáním dostatku prostředků na provedení potřebných plateb. Odvíjí se od rychlosti inkasování svých pohledávek, prodejnosti svých výrobků nebo schopnosti prodat své zásoby v případě potřeby (8, s. 82).

Běžná likvidita

Tento ukazatel značí, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Pro správný výpočet by měly být odečteny neprodejné zásoby, protože nepřispívají k likviditě podniku. Zváženo by mělo být také odečtení nedobytných pohledávek. Doporučená hodnota běžné likvidity je v rozmezí 1,5-2,5 (9, s. 94).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 1 - Běžná likvidita

zdroj: (9, s. 94)

Pohotová likvidita

U tohoto podílu se berou v úvahu jen pohotové prostředky z oběžných aktiv. Přesněji se jedná o hotovost, peníze na bankovních účtech, obchodovatelné cenné papíry a pohledávky v tzv. čisté výši, tj. pohledávky po korekci opravnou položkou k pohledávkám. Stejně jako u běžné likvidity je vhodné odečíst nedobytné pohledávky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je v rozmezí 1-1,5 (8, s. 83).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 2 - Pohotová likvidita

zdroj: (8, s. 83)

Okamžitá likvidita

Okamžitá likvidita představuje nejužší vymezení likvidity. Obsahuje pouze ty nejlikvidnější položky z rozvahy. Jedná se o peněžní prostředky v pokladně nebo na běžných či jiných účtech (7, s. 59).

Doporučená hodnota okamžité likvidity se pohybuje na rozmezí od 0,2-0,5. Pokud je tato hodnota u sledovaného podniku vyšší, svědčí to o neefektivním využití finančních prostředků (9, s. 95).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 3 – Okamžitá likvidita

zdroj: (8, s. 83)

1.7.2 Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele měří schopnost využívání investovaných finančních prostředků a vázání jednotlivých složek kapitálu v jednotlivých druzích aktiv a pasiv sledované společnosti. Nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých položek zdrojů nebo aktiv, případně dobu obratu (7, s. 134).

Doba obratu pohledávek

Ukazatel doby obratu pohledávek udává, za jak dlouho jsou průměrně placeny vystavené faktury sledované společnosti. Pokud tento ukazatel překračuje dobu splatnosti u faktur, je nutné zabývat se platební morálkou odběratelů (8, s. 87).

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky * 360}{tržby}$$

Vzorec 4 – Doba obratu pohledávek

zdroj: (8, s. 87)

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků znázorňuje poměr tržeb k závazkům. Vypovídá o tom, jak rychle jsou placeny závazky sledované společnosti vůči jejím dodavatelům. Obecně lze konstatovat, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušena finanční rovnováha ve firmě. Ukazatel je důležitý pro společnosti z důvodu průkaznosti dodržování obchodně-úvěrové politiky (7, s. 70, 71).

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky * 360}{tržby}$$

Vzorec 5 - Doba obratu závazků

zdroj: (8, s. 87)

1.8 Řízení pohledávek

Vznik pohledávek s sebou nese i rizika. Největším z nich je nezaplacení faktury včas, což může znamenat problémy pro dodavatele. Krom toho, že přijde o částku, kterou poskytl odběrateli jako obchodní úvěr, musí zároveň odvést z pohledávky DPH, pokud je plátce. Zároveň taková pohledávka vstupuje do základu daně z příjmů. Postup řízení pohledávek se rozlišuje mezi prevencí a vymáhání (10, s. 108).

1.8.1 Prevence

Co se prevence týče, musí podnik důkladně vážit, s kterým obchodním partnerem pro něj má smysl navazovat obchodní styky a s kterým naopak ne. V tomto smyslu je nejdůležitější zvážit důvěryhodnost svého obchodního protějšku (10, s. 109).

Analýza důvěryhodnosti odběratele

Při analyzování zákazníků se podnik musí zaměřit především na to, zda se jedná o odběratele nového či stávajícího. Pokud se jedná o již známého obchodního partnera, může společnost určit jeho důvěryhodnost podle zkušeností z předchozích obchodů. Z tohoto důvodu je pro společnost vhodné vést si evidenci platební morálky svých zákazníků (10, s. 111).

Co se prověřování odběratelů týče, je vhodné použít veřejné rejstříky na internetu nebo webové stránky těchto firem. Z veřejně dostupných informací lze získat rozvahu nebo výkaz zisku a ztráty obchodního partnera. Tyto výkazy jsou poté východiskem pro analýzy výkonnosti. Tyto získané informace z obou výkazů jsou víceméně statické, protože jsou určité k určitému datu. Výsledky by proto měly být sestavovány do časových řad, aby se ulehčilo hledání mezi krizovými faktory. Vhodné je také použít benchmarkové srovnání, což je srovnání s jinými, zpravidla lepšími, firmami ve stejném oboru (11, s. 17, 18).

Platba předem

Způsobem, jak se vyhnout potížím s placením pohledávek může být platba předem. Tento typ prevence se využívá hlavně u obchodování se subjekty, které jsou známé problémy se špatnou platební morálkou (12, s. 451).

Využít platbu předem je také možné u navazování nového obchodního vztahu, u kterého si dodavatel není jistý důvěryhodností placení. Takto se dá předejít risku nezaplacení objednávky a navázat nový obchodní styk. Lze požadovat platbu předem v celé výši nebo alespoň částečnou úhradu, která plní funkci dočasné stimulace zákazníka k odebrání výrobků (12, s. 451).

Skonto

Skonto je forma peněžitého plnění. V praxi se jedná buď o cenovou podmínku, která je uplatněná při stanovení fakturační ceny, nebo fakturování plné ceny, ke které je vázán příslib finančního zvýhodnění při dodržení stanovené podmínky (1, s. 165).

V praxi tedy funguje, že pokud platí zákazník v hotovosti nebo jiným způsobem před dohodnutou lhůtou splatnosti v rámci skonta, dostává předem ujednané finanční zvýhodnění (13).

Úvěrový limit

Úvěrové limity umožňují plynulý prodej odběrateli s poskytnutím obchodního úvěru. Jedná se o maximální výši úvěru, který je dodavatel ochoten odběrateli poskytnout. Pokud je úvěrový limit vysoký, stejně tak doba splatnosti, existuje možnost přilákání nových zákazníků, zároveň ale zvyšuje náklady na dodatečné financování. Pokud má zákazník už úvěr vyčerpán, může další obchod s touto společností provést jen pouze platby předem nebo hotovostí, případně po splacení části již existujících poskytnutých úvěrů (14, s. 97).

1.8.2 Zajišťovací prostředky

Pohledávky si věřitel vůči dlužníkovi může zajistit formou a způsobem, které je stanovená zákonem. K tomuto účelu slouží například tyto prostředky (2, s. 201).

Smluvní pokuta

Smluvní pokuta slouží k zajištění splnění závazku na základě smlouvy. Její nejčastější podobou je pokuta peněžní, je ale možné sjednat v obchodních vztazích pokutu nepeněžní. Jedná se o samostatný nárok, který má nezávislý běh promlčecí lhůty a je nutno ho vyčíslit a ve stejné hodnotě uplatňovat v soudních procesech, popřípadě konkurzním řízení (2, s. 201).

Její funkcí je donutit dlužníka k uhrazení dohodnuté částky pomocí hrozby finanční sankce a také slouží jako náhrada škody vzniklé kvůli nezaplacení pohledávky ve splatnosti. Povinnosti zaplatit smluvní pokutu se dlužník nemůže zprostit. Pokud dojde k zaplacení smluvní pokuty, neznamená to, že dlužníkovi zaniká povinnost zaplatit svůj nesplacený dluh vůči věřiteli, není-li v ujednané smlouvě stanoveno jinak. Vymáhat smluvní pokutu lze jen do zániku závazku na základě kterého smluvní pokuta vznikla (2, s. 202).

Úroky z prodlení

Jedná se o peněžitou sankci za nesplnění pohledávky dlužníkem v době splatnosti. Na rozdíl od smluvní pokuty jsou úroky z prodlení součástí příslušenství pohledávky. To znamená, že úroky z prodlení sledují osud pohledávky včetně promlčení a nefigurují tak jako samostatný nárok. Nejsou vyjadřovány pevnou částkou, ale procentem ve vztahu k jistině (2, s. 202).

Podle § 1964 OZ je možné, aby se jedna ze smluvních stran dovolala na neúčinnost ujednání z důvodu sjednání nepřiměřené výše úroků z prodlení. Nepřiměřenost se určuje podle zákonem stanovené výše úroků z prodlení, které jsou obsaženy v nařízení vlády č. 351/2013 Sb., kterým se určuje výše úroků z prodlení a nákladů spojených s uplatněním pohledávky, určuje odměna likvidátora, likvidačního správce a člena orgánu právnické osoby jmenovaného soudem a upravují některé otázky Obchodního věstníku, veřejných rejstříků právnických a fyzických osob a evidence svěřenských fondů a evidence údajů o skutečných majitelích (15) (16).

Zástavní právo

Jedná se o právo věřitele k uspokojení zajištěné nedobytné pohledávky a jejího příslušenství prodejem zástavy. Toto uspokojení musí být v souladu se způsobem uvedeným v novém občanském zákoníku. Smlouva o zřízení zástavního práva musí být zřízena písemně, a to ohledně všech zástav (17, s. 76-77).

Tímto způsobem jde zajistit jak pohledávku peněžitou, tak nepeněžitou. U nepeněžité pohledávky se jedná o zajištění do výše její obvyklé ceny v době vzniku zástavního práva, která se oceňuje při vzniku pohledávky (17, s. 76).

Zástavní právo se může týkat každé věci, s níž lze obchodovat. Lze jím zajistit i věc, ke které vznikne zástavnímu dlužníkovi vlastnické právo až v budoucnu (15).

Ručení

Ručení je písemné prohlášení ručitele, které je adresované věřiteli. V prohlášení o ručení musí být uveden dlužník, věřitel, pohledávka a část, za kterou ručí (2, s. 206).

Mezi další základní podmínky vzniku ručení je existence platné pohledávky vůči věřiteli. Zajistit ručením lze pohledávku, jejíž předmětem je peněžité plnění. Co se nepeněžitých pohledávek týče, lze ručením zajistit jen ty pohledávky, jejichž předmětem je zastupitelné plnění. Při vázání pohledávky na osobu dlužníka, není možné ručitelský závazek převzít. U ručení je možné zřídit ručení výše osob, a to do libovolných částek (2, s. 206-207).

Podstatou ručení je prohlášení ručitele, že v případě neuspokojení pohledávky dlužníkem, uspokojí pohledávku právě ručitel (2, s. 206).

Dokumentární akreditiv

Dokumentární akreditiv otevírá odběratel u své banky. Tímto aktem se banka zavazuje zaplacením za dodání zboží nebo jiného plnění dodavateli. Banka se nezajímá a samotné splnění kupní smlouvy, ale o předložení určitých dokumentů, které jsou předmětem akreditivní listiny. Tento systém se využívá hojně v mezinárodním obchodu, kdy banka usnadňuje překonání geografické vzdálenosti mezi obchodujícími subjekty tím, že plní roli potvrzující nebo korespondenční. Tím urychluje čerpání akreditivu (12, s. 448-449).

Mezi výhody dokumentárního akreditivu patří fakt, že dodavateli vzniká pohledávka za bankou místo za odběratelem. Závazky banky jsou v tomto směru mnohem likvidnější než závazky z obchodních vztahů. Nevýhodou naopak je naopak výše poplatků směrem k obchodní bance (18, s. 143).

Dokumentární inkaso

Vydání dokumentů je u dokumentárního inkasa podmíněno zaplacením, akceptací směnky, nebo splněním jiných podmínek. Dokumentární inkaso zajistí dodavateli, že k vydání jím předložených dokumentů tedy nedojde před splněním inkasních podmínek. Pro banku se jedná o bezrizikový styk, protože ta zde vystupuje pouze jako zprostředkovatel, to je hlavní rozdíl mezi dokumentárním akreditivem a dokumentárním inkasem. Výhodou je tedy, že vzhledem k neexistujícímu riziku pro banku si za služby dokumentárního inkasa žádá nižší poplatky za zprostředkování, než je tomu u dokumentárního akreditivu. Nevýhodou naopak je, že dokumentární inkaso nezabezpečuje dodavateli jistotu zaplacení (18, s. 128, 130).

Bankovní záruka

Vzniká písemným prohlášením banky v záruční listině, ve kterém zaručuje uspokojení věřitele do výše sjednané peněžní částky dle obsahu záruční listiny. K tomuto plnění dojde za předpokladu, že dlužník nesplní určitý závazek nebo jiné sjednané podmínky stanovené v záruční listině (19, s. 133).

Pojištění pohledávek

Tento nástroj slouží k přenesení rizika nezaplacení pohledávek z věřitele na úvěrovou pojišťovnu. Kromě funkce ochrany proti neuhrazení obchodního úvěru slouží pojištění pohledávek také jako prevence negativních důsledků platebního rizika sledováním a

hodnocením bonity dlužníků. Pojišťovna totiž zároveň informuje věřitele o bonitě potenciálních i existujících obchodních partnerů. Další výhodou je v případě neochoty odběratelů k placení pohledávky využít služby vymáhání pohledávek úvěrovými pojišťovnami, které se podílí až do výše 85 % na nákladech spojených s vymáháním (14, s. 89-90).

Specifikum u pojištění pohledávek představují teritoriální rizika u zahraničního obchodu. Může se jednat například o rizika z politických důvodů. Pojištění těchto rizik nelze zajistit komerčním způsobem. Je tomu tak z důvodu, že například v případě ekonomického kolapsu v zemi, se kterou probíhá obchod, nemusí mít pojišťovna prostředky k plnění všech svých pojištěk. Z tohoto důvodu do pojištění teritoriálních rizik vstupuje jako zajistitel stát formou záruk za závazky úvěrové pojišťovny. Touto státem podporovanou pojišťovnou je v České republice Exportní garanční a pojišťovací společnost, a. s. (EGAP) (14, s. 90-91).

Směnka

Směnka pro svou jednoduchost a návratnost patří mezi jeden z nejoblíbenějších druhů zajišťovacích prostředků. Náležitosti směnky jsou pevně stanoveny zákonem směnečném a šekovém č. 191/1950 Sb. Směnka se dá využít také jako úvěrový platební prostředek nebo jako nástroj pro získání likvidních prostředků (11, s. 74).

Mezi další využití směnky je její vystavení při neplnění pohledávek po splatnosti. V tomto případě je použita jako jistící nástroj pro věřitele a způsob oddálení soudního vymáhání dlužné částky (11, s. 75).

Směnky se dělí na vlastní a cizí. Obě směnky obsahují označení, že se jedná o směnku v daném jazyku, kterým je směnka sepsána, údaj splatnosti, údaj místa placení, jméno toho, komu má být placeno, datum a místo vystavení směnky a podpis výstavce, bezpodmínečný příkaz zaplatit (u směnky cizí) určitou peněžitou sumu a bezpodmínečný příkaz splnit (u směnky vlastní) určitou peněžitou sumu. U směnky cizí je pak ještě uvedeno jméno toho, kdo má platit (směnečníka) (20).

Faktoring

Faktoring je způsob financování krátkodobých pohledávek, ve většině případů do devadesáti dnů. Proti postoupení pohledávek poskytuje faktoringová společnost finanční

plnění, což pro věřitele značí možnost získání peněžních prostředků, dříve než v případě vyčkání na plnění od dlužníka (19, s. 238).

Faktoringové společnosti často financují pohledávky bez jakéhokoliv dalšího jištění. Činí tak na základě posouzení důvěryhodnosti dlužníka, jeho celkových kvalit a rizik spojených s pohledávkou. Pohledávky klienta jsou postupovány faktoringovou společností, která se tak stává jejich novým výhradním vlastníkem včetně příslušenství (19, s. 238).

Základem faktoringu je faktoringová smlouva, která je v zásadě rámcovou smlouvou. V této smlouvě je obsažena dohoda, po jakou dobu a za jakých podmínek bude mezi společnostmi docházet k postupování pohledávek za konkrétními dlužníky. Při postoupení pohledávky poskytuje faktoringová společnost zálohu svým klientům (nejčastěji okolo 70-90 %) nominální hodnoty pohledávky. Po uhrazení pak faktoringová společnost doplatí zbývající část po odečtení nákladů faktoringové společnosti (19, s. 238).

Faktoring se dělí na regresní a bezregresní. U regresního faktoringová společnost nepřebírá riziko neuhrazení pohledávky. To znamená, že v případě nezaplacení po uplynutí určité lhůty po splatnosti je pohledávka vrácena zpět na věřitele. U bezregresního faktoringu přebírá faktoringová společnost riziko s tím, že postupuje pohledávky nevratným způsobem na sebe a v případě neplnění pak realizuje sama jejich vymáhání (19, s. 238-239).

Forfaiting

U forfaitingu se jedná o podobný princip jako u faktoringu s tím rozdílem, že se jedná o pohledávky se splatností minimálně 90 dní. Rozdílným faktorem ovšem je, že pohledávky musí být nějakým způsobem zajištěny (např. dokumentárním akreditivem, bankovní zárukou atd.) V případě nezaplacení pohledávek může forfaitingová společnost vymáhat plnění na osobách, které se za dlužníka zaručily (21, s. 38-39).

1.9 Vymáhání pohledávek

Cílem společností v oblasti pohledávek je zajištění jejich včasného splacení. Pokud ale preventivní opatření, které mají zamezit neplacení pohledávek nejsou účinná, je zapotřebí začít pohledávky od dlužníků vymáhat (12, s. 454).

Před zahájením řízení o vymáhání pohledávky je důležité stanovit, z jakého důvodu nedošlo k zaplacení. Tyto důvody mohou být dvojího typu – nemohou kvůli nedostatečným prostředkům, nebo nechtějí (12, s. 454).

V tomto případě je vhodnější dojít ke konsenzu například v podobě pravidelných splátek, které mohou být příjemnější pro obě společnosti. Jiný postup ale bude společnost volit například v případě, kdy odběratel nebude dostávat svým závazkům z důvodu upřednostňování závazků jiných dodavatelů či z jiných důvodů (14, s. 455).

Pokud dojde k vymáhání pohledávky, musí společnost zvolit, zda bude pohledávku vymáhat vlastními pracovníky, nebo za pomoci externích společností, které se na vymáhání pohledávek specializují. Pokud se společnost rozhodne vymáhat pohledávku interními zdroji, je pro ni těžké odhadnout předem přesné náklady. Je tomu tak z důvodu vzniku nákladů, které se projeví ve mzdách, cestovném, poštovním, právních službách a jiných nákladech, které je pro společnost složité přesně určit. Oproti tomu u specializovaných inkasních společností jsou náklady předem známy. Před kontaktováním externí společnosti je ale nutné provést důkladné prověření tohoto podniku, aby společnost znala jeho spolehlivost. Většina spolehlivých inkasních kanceláří nabízí kromě inkasa pohledávky i kompletní správu pohledávek (21, s. 44-45).

1.9.1 Mimosoudní vymáhání

Způsoby vymáhání pohledávky se dělí na soudní a mimosoudní. Společnost se snaží nejprve o vyrovnaní mimosoudní, mezi jejíž způsoby vymáhání nedobytných pohledávek patří:

- telefonický kontakt,
- písemné upomínky
- vymáhací agentury
- osobní kontakt (12, s. 457-459)

Telefonický kontakt

Výhodou vymáhání pohledávky prostřednictvím telefonického kontaktu je jeho rychlost a nízké náklady. Tento způsob se využívá v začátku fáze vymáhání pohledávek. Používaný je především ve chvílích, kdy nedošlo k úhradě vinou chyby zodpovědné

osoby, nebo opomenutím platby. Tento způsob je efektivní hlavně u společností, které mají větší množství odběratelů s menšími úhrny nezaplacených faktur (12, s. 457).

Písemné upomínky

Jedná se o praktický a efektivní způsob vymáhání pohledávek. Jeho výhodou je, že k němu není potřeba lidský faktor, což znamená nižší náklady. V tomto způsobu vymáhání pohledávky, kdy bývá pravidlem zaslat cca 3 výzvy dlužníkovi, je důležité zvolit správnou formu zaslání tiskopisu (22, s. 28).

Vymáhací agentury

Inkasní (vymáhací) agentury jsou společnosti, které se specializují na vymáhání pohledávek mimosoudní cestou. Tyto společnosti zaměstnávají kvalifikované pracovníky v oblasti vymáhání pohledávek, tudíž je jejich výhoda v rychlosti celého procesu. Odměnou za služby inkasních agentur bývá fixní poplatek při převzetí případu a provize za skutečně inkasovanou částku (12, s. 459).

Osobní kontakt

V případě osobního kontaktu se jedná o způsob, který je efektivnější než telefonický kontakt, je ale na druhou stranu náročnější na náklady firmy, protože společnost musí počítat s náklady z časových důvodů a náklady cestovní (12, s. 458).

1.9.2 Soudní vymáhání

Pokud jde o soudní vymáhání pohledávky, musí se zde počítat s náklady na soudní poplatek, poplatek za výkon rozhodnutí a zároveň na náklady spojené s právním zastoupením. Tento postup se používá až jako poslední možnost při postupu vymáhání pohledávek. Soudní vymáhání se provádí prostředky, kterými jsou:

- Exekuce,
- konkurz (12, s. 460).

Exekuce

Tento způsob soudního vymáhání na základě exekučního titulu opravňuje exekutory za pevně danou odměnu zpeněžit majetek dlužníka. Z prostředků, které tímto zpeněžením získá uspokojí pohledávku věřitele. Tyto činnosti může exekutor provést na základě exekučního titulu. Tím se rozumí například vykonatelné rozhodnutí soudu, notářský zápis

s doložkou o vykonatelnosti nebo exekutorský zápis. (dohoda, při níž obě strany souhlasí s provedením exekuce) (12, s. 460).

Konkurz

Konkurz se používá jako způsob soudního vymáhání až v krajních případech. Jde především o situace, kdy je dlužník v úpadku a není schopen v delším časovém horizontu platit všem svým věřitelům. Konkurz lze vyhlásit také v případě, když je společnost předlužena a není pravděpodobné, že se situace zlepší (12, s. 460).

Pokud je podnik natolik insolventní, že je prohlášen konkurz, je postup uspokojování závazků následující:

1. Uspokojení nároků správce konkurzu a všechny pohledávky vzniklé po vzniku konkurzu
2. Závazky vůči zaměstnancům a státu
3. Závazky vůči ostatním věřitelům (12, s. 460)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této části se autor zaměří na rozbor současného stavu zkoumané společnosti pomocí metod finanční analýzy. Tato část má za úkol ukázat problematické skutečnosti a tím podat podněty k jejich řešení.

2.1 Základní informace o společnosti

Tato bakalářská práce bude zaměřena na firmu, která si nepřeje být jmenována, pro účely práce bude tedy nazývána fiktivním jménem ABC, s. r. o. Její základní kapitál činí 200 000 Kč a je rozdělen v poměru 70 a 30 % mezi její dva společníky a v plné výši splacen.

V konkrétním případě společnosti ABC, s. r. o. jsou tyto orgány zastoupeny totožnými lidmi. Společník s vyšším vkladem figuruje v čele společnosti již od jejího založení, druhý vstoupil do fungování společnosti o několik let později. Jejich úkolem je řídit chod firmy a dělat rozhodnutí o klíčových otázkách ohledně celého fungování.

Podnik v současné podobě figuruje na trhu již déle než 10 let a působí výhradně na území České republiky.

Co se týče členění podle velikosti, jedná se o malý podnik výrobního typu. O zásobách účtuje společnost způsobem B.

Předmětem podnikání ABC, s. r. o. je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Hlavní náplní je stavební činnost.

2.2 Majetek společnosti

V následující části bude rozepsán majetek vybrané právnické osoby, který je čerpán z rozvahy, kterou společnost poskytla pro účely práce.

Tabulka 4 – Přehled vybraných aktiv ABC, s. r. o.

Vybraná aktiva společnosti v tis. Kč			
	2016	2017	2018
Aktiva celkem	2 143	3 360	1 454
Stálá aktiva	-	958	575
• Dlouhodobý hmotný majetek	-	958	575
• Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	-	958	575
Oběžná aktiva	2 143	2 402	879
• Zásoby	-	-	-
• Pohledávky	2 091	1 996	664
• Peněžní prostředky	52	406	215

zdroj: Vlastní zpracování z účetních výkazů

Z tabulky aktiv společnosti vyplývá, že se jedná o kapitálově lehkou společnost, jelikož úhrn jejích oběžných aktiv je zřetelně vyšší než úhrn aktiv stálých. V prvním sledovaném období dokonce společnost nevlastní žádná stálá aktiva.

Co se pohledávek firmy týče, lze sledovat výkyv v roce 2018, kdy došlo k dramatickému poklesu hodnoty pohledávek oproti letem předchozím.

Tabulka 5 -Přehled vybraných pasiv ABC, s. r. o.

Vybraná pasiva společnosti v tis. Kč			
	2016	2017	2018
Pasiva celkem	2 143	3 360	1 454
Vlastní kapitál	1 898	909	776
• Výsledek hospodaření	1 698	709	576
• Základní kapitál	200	200	200
Cizí zdroje	245	2 451	678
• Krátkodobé závazky	245	2 451	678

zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů

Z výčtu vybraných pasiv společnosti je patrné, že financování majetku je u sledované společnosti nestabilní a z roku na rok se tato čísla velice odlišují. Nejmarkantnější rozdíl nastal v roce 2017, kdy cizí zdroje této právnické osoby vzrostly na hodnotu 2 451, čímž

výrazně předčily hodnotu vlastního kapitálu. Roku 2018 byla situace odlišná tím, že společnost dosáhla záporného výsledku hospodaření.

2.3 Ukazatelé likvidity

Schopnost likvidity je pro správné fungování podniku klíčová, jedná se totiž o rychlost převedení libovolného aktiva na zdroje financování majetku. Pokud dokáže společnost přeměnit majetek efektivně, pomůže jí to v dosahování jejích dalších cílů.

2.3.1 Okamžitá likvidita

Výpočet okamžité likvidity spočívá ve vydělení peněžních prostředků krátkodobými závazky. Tento ukazatel naznačuje, jakým způsobem by byla obchodní společnost schopna splatit všechny své krátkodobé závazky v daný moment pomocí peněžních prostředků, které v totožnou chvíli vlastní.

Tabulka 6 – Údaje potřebné pro výpočet okamžité likvidity

Údaje potřebné pro výpočet okamžité likvidity (v tis. Kč)			
Položka	2016	2017	2018
Peněžní prostředky	52	406	215
Krátkodobé závazky	245	2 451	678

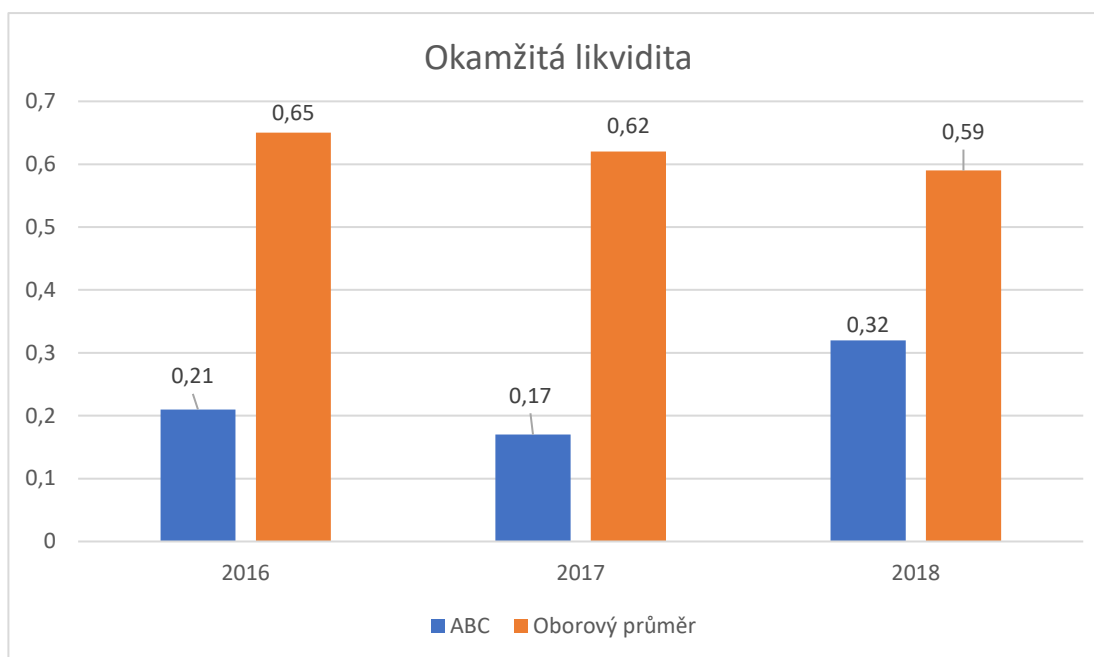
zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů

V následující tabulce se nachází vypočtené hodnoty okamžité likvidity v kontrastu s oborovými hodnotami. Tyto hodnoty jsou převzaty ze zprávy o finanční analýze podnikové sféry pro dané roky od ministerstva průmyslu a obchodu.

Tabulka 7 – Vlastní zpracování okamžité likvidity ve sledovaných letech

Okamžitá likvidita			
Subjekt	2016	2017	2018
ABC, s. r. o.	0,21	0,17	0,32
Oborový průměr	0,65	0,62	0,59

zdroj: vlastní zpracování



Graf 1 – srovnání okamžité likvidity ve sledovaných letech

zdroj: vlastní zpracování

Z vypočítaných údajů autor zjistil, že oborový průměr okamžité likvidity byl ve všech sledovaných letech vyšší než průměr podniku ABC, s. r. o. Zatímco u celkového oboru má okamžitá likvidita sestupnou tendenci, společnost ABC se v roce 2018 dostala na hodnotu 0,32, což je oproti předchozímu roku téměř dvojnásobný rozdíl.

2.3.2 Pohotová likvidita

Pohotová likvidita na rozdíl od té okamžité počítá se všemi oběžnými aktivy vyjma zásob. Je tomu tak z důvodu, že zásoby jsou nejméně likvidním aktivem. Hlavní částí navíc oproti okamžité likviditě je tedy ten, že jsou v ní zahrnuté i krátkodobé pohledávky společnosti, které často tvoří velkou část majetku.

Tabulka 8 – Údaje potřebné pro výpočet pohotové likvidity

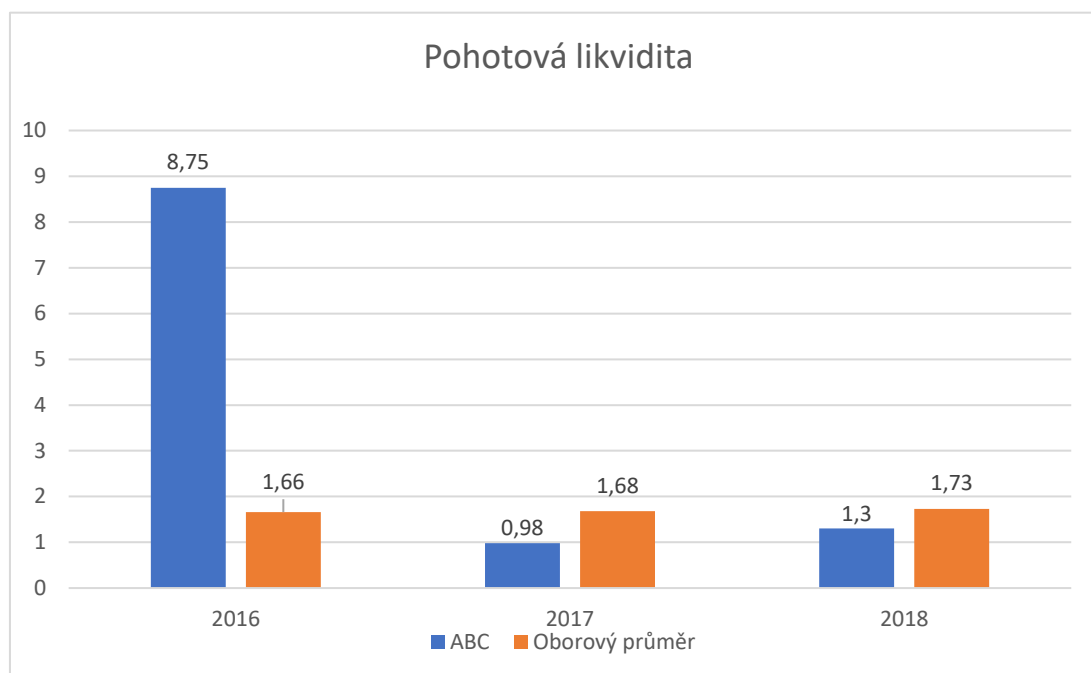
Údaje potřebné pro výpočet pohotové likvidity (v tis. Kč)			
Položka	2016	2017	2018
Krátkodobé závazky	245	2 451	678
Oběžná aktiva	2 143	2 402	879

zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů

Tabulka 9 - Vlastní zpracování okamžité likvidity ve sledovaných letech

Pohotová likvidita			
Subjekt	2016	2017	2018
ABC, s. r. o.	8,75	0,98	1,3
Oborový průměr	1,66	1,68	1,73

zdroj: vlastní zpracování



Graf 2 – srovnání pohotové likvidity ve sledovaných letech

zdroj: vlastní zpracování

Z pozorovaného období si lze povšimnout hlavně roku 2016, kdy dosahovala pohotová likvidita extrémních hodnot v porovnání s hodnotami v oboru a z dalších let. Důvod tohoto faktu je ten, že společnost měla nejmenší krátkodobé závazky z celého pozorovaného období a zároveň vysoké hodnoty oběžných aktiv. V dalších letech už je situace jiná a pohotová likvidita se přibližuje oborovému průměru.

2.3.3 Běžná likvidita

Oproti oběma ostatním likviditám se likvidita běžná liší v tom, že počítá s poměrem celkovým oběžným majetkem ke krátkodobým závazkům. Tento údaj tedy počítá i se zásobami, které mají nejnižší míru likvidity. Společnosti musí počítat s tím, že ačkoli vyjde tento ukazatel likvidity v normě, může být problémem přetvoření právě zmíněných zásob na zdroje vhodné ke splácení závazků.

Tabulka 10 – Údaje potřebné pro výpočet běžné likvidity

Údaje potřebné pro výpočet běžné likvidity (v tis. Kč)			
Položka	2016	2017	2018
Oběžná aktiva	2 143	2 402	879
Krátkodobé závazky	245	2 451	678

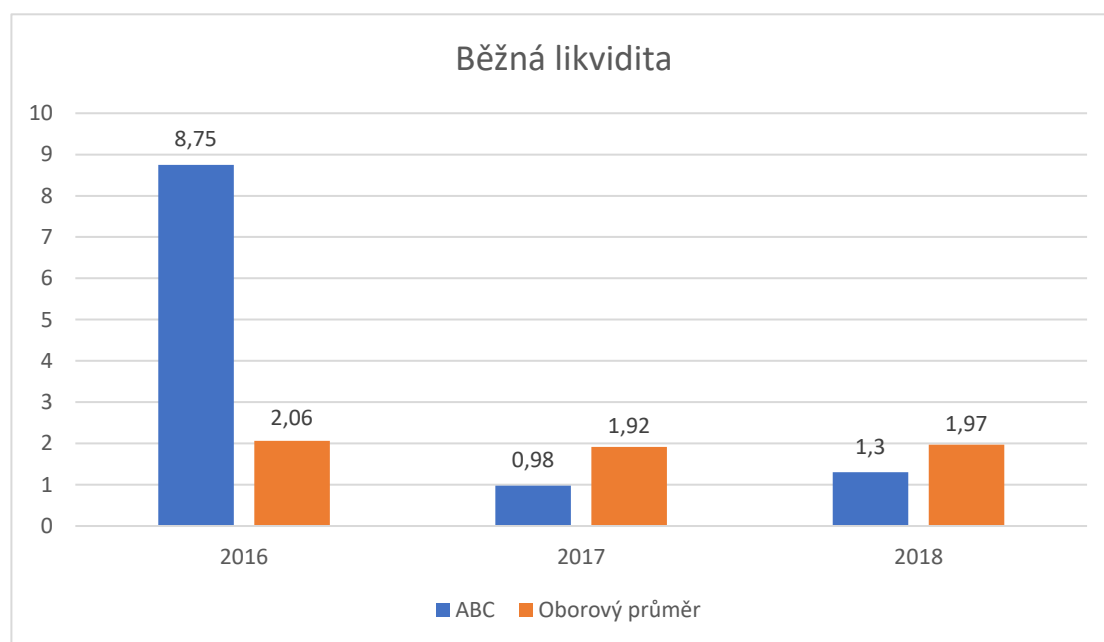
zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů

Tabulka 11 - hodnoty běžné likvidity ve sledovaných letech

Běžná likvidita			
Subjekt	2016	2017	2018
PRIME VELKOOBCHOD, s. r. o.	8,75	0,98	1,30
Oborový průměr	2,06	1,92	1,97

zdroj: vlastní zpracování

V tabulce lze vidět, že hodnoty běžné likvidity jsou u společnosti ABC, s. r. o. totožné jako u likvidity pohotové. Důvodem tomu je, že tato stavební firma nemá účtované žádné zásoby k posledním dnům v období, tím pádem výpočet běžné likvidity obsahuje stejná čísla jako výpočet likvidity pohotové.



Graf 3 – srovnání pohotové likvidity ve sledovaných letech

zdroj: vlastní zpracování

Stejně jako u likvidity pohotové tedy lze vidět vysokou hodnotu v roce 2016 ve srovnání s oborovým průměrem. V dalších letech už dochází k výraznému poklesu a běžná likvidita se přibližuje oborovému průměru.

2.4 Ukazatelé aktivity

V tomto segmentu budou vyobrazeny dva ukazatelé aktivity, které jsou pro zvolené téma potřebné, a to doba obratu krátkodobých pohledávek a doba obratu krátkodobých závazků. Závazky jsou zvoleny z toho důvodu, aby poskytly relevantní srovnání mezi efektivitou splácení od dodavatelů v kontrastu mezi plněním odběrateli.

2.4.1 Doba obratu pohledávek

Tímto ukazatelem lze zjistit, kolik času uplyne od prodeje do platby od svých zákazníků. Údaj pomáhá orientovat se, zda jsou pohledávky splaceny rychleji, než jaká je doba splatnosti na fakturách, či nikoliv.

Důležitou věcí u pohledávek je smluvní doba splatnosti, kterou společnost volí po domluvě s odběrateli. Tato doba splatnosti se u různých pohledávek liší a není přesně stanovená interními předpisy.

Tabulka 12 – Údaje potřebné pro výpočet doby obratu pohledávek

Údaje potřebné pro výpočet doby obratu pohledávek (v tis. Kč)			
Položka	2016	2017	2018
Tržby	7 783	10 196	11 933
Pohledávky	2 091	1 996	663

zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů

Jak lze vidět v tabulce, pohledávky obchodní společnosti byly v prvních dvou letech obdobné, ke změně došlo až v roce 2018, kdy pohledávky výrazně poklesly.

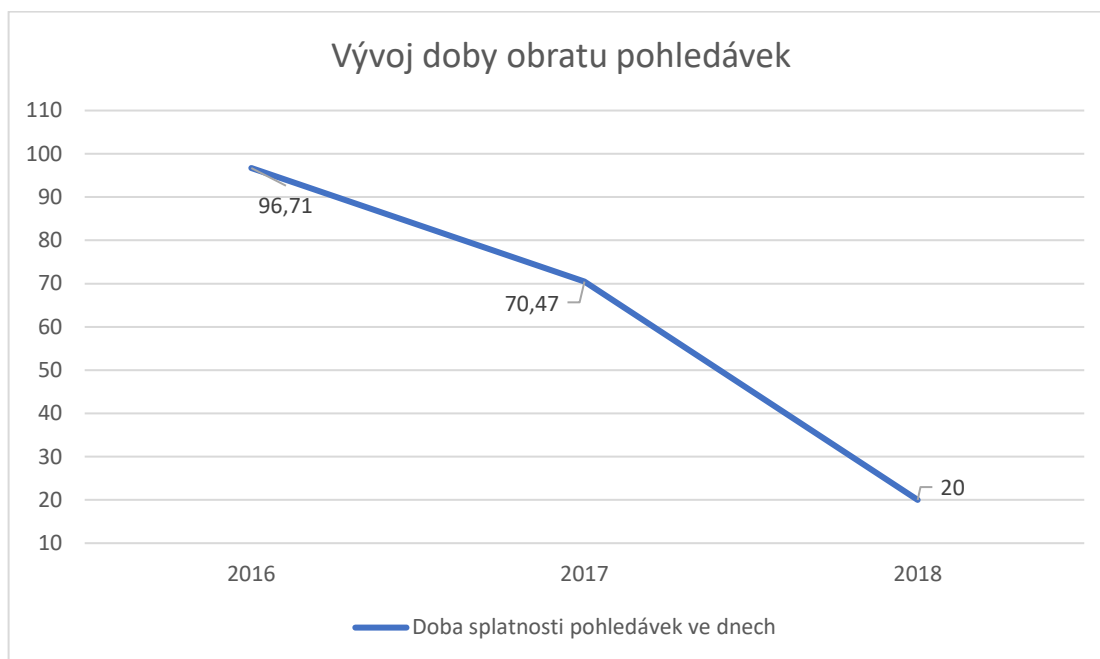
Tabulka 13 - Doba obratu pohledávek ve dnech

Doba obratu pohledávek (ve dnech)			
Subjekt	2016	2017	2018
ABC, s. r. o.	96,71	70,47	20

zdroj: vlastní zpracování

Z výsledných hodnot autor zjistil, že nejvyšší počet dní obratu pohledávek společnost měla v roce 2016, kdy hodnota dosahovala 96,71. Nejnižší číslo naopak bylo v roce 2018.

Hlavní příčinou tohoto faktu je to, že v roce 2016 vznikly velké pohledávky, které se splácely až během následujících let.



Graf 4 – Vývoj doby obratu pohledávek

zdroj: vlastní zpracování

2.4.2 Doba obratu závazků

Tento ukazatel slouží k určení doby, která uplyne mezi nákupem a platbou faktury přijaté. Pro správné fungování podniku je důležité, aby své závazky dokázal platit včas a zároveň měl na platbu dostatečné peněžní prostředky v daný moment.

Tabulka 14 – Položky potřebné pro výpočet doby obratu závazků

Údaje potřebné pro výpočet doby obratu závazků (v tis. Kč)			
Položka	2016	2017	2018
Tržby	7 983	10 395	11 171
Závazky	245	2 450	678

zdroj: vlastní zpracování z účetních výkazů

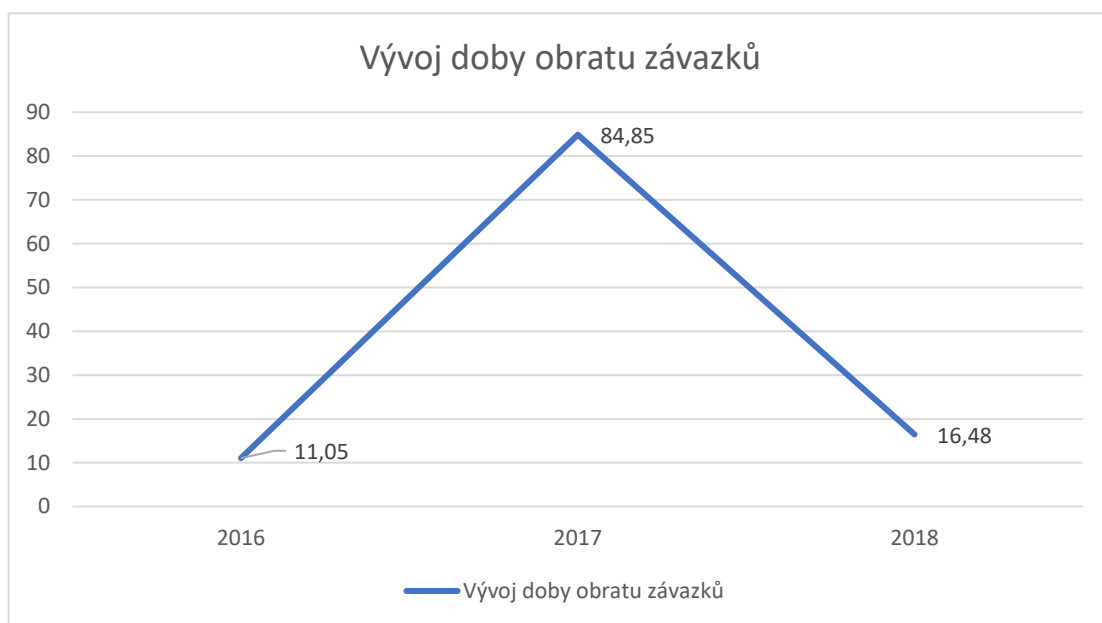
Jak vyplývá z tabulky výše, největší závazky měla společnost v roce 2017, jednalo se o 2 450 tis. Kč. Tato částka je desetinásobná k prvnímu sledovanému roku a celkově neúměrně vyšší vzhledem k tržbám k ostatním sledovaným obdobím.

Tabulka 15 -- Doba obratu závazků ve dnech

Doba obratu závazků (ve dnech)			
Subjekt	2016	2017	2018
ABC, s. r. o.	11,05	84,85	16,48

zdroj: vlastní zpracování

V tabulce doby obratu závazků lze vidět nejvyšší hodnotu 84,85. Té společnost dosáhla roku 2017. Nejnižší naopak firma zaznamenala v roce 2016, kdy průměrný počet dní ke splnění závazku činil 11,05 dní.

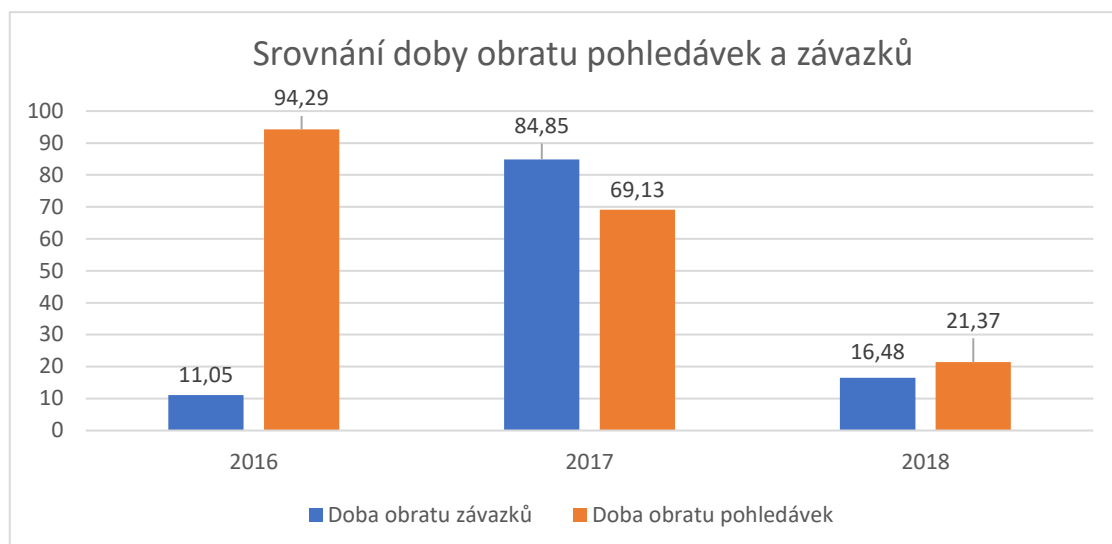


Graf 5 – Vývoj doby obratu závazků

zdroj: vlastní zpracování

Rok 2017 se tedy vyjímá od ostatních let ve výrazně vyšší hodnotě. To je dáno již zmíněnými neúměrně vyššími závazky, které firma měla na konci roku 2017. Společnost své závazky ale naplnila, jelikož v dalším sledovaném období již je hodnota zpět na nižším čísle, a to 16,48.

Ze srovnání doby obratu pohledávek a závazků tedy vyplývá, že společnost byla po dva roky aktivnější v placení závazků, než jakou rychlostí jí byly spláceny pohledávky. Jednalo se o roky 2016 a 2018. Jediný rok, kdy byla situace obráceně byl rok 2017, kdy překročila doba obratu závazků dobu obratu pohledávek o cca 15 dnů



Graf 6 – Srovnání doby obratu pohledávek a závazků

zdroj: vlastní zpracování

2.5 Pohledávky po splatnosti

V této části se autor zaměří na analýzu současných pohledávek společnosti. Konkrétní rozpis pohledávek společnosti je obsažen v tabulce níže.

Tabulka 16 – Rozpis pohledávek společnosti

Rozpis pohledávek společnosti (v tis. Kč)			
Položka	2016	2017	2018
Oběžná aktiva	2 143	2 402	879
Celkové pohledávky	2 091	1 996	663
Pohledávky z obchodních vztahů	2 005	1 996	531
Sociální a zdravotní zabezpečení	38	-	28
Daňové pohledávky	48	-	104

zdroj: vlastní zpracování dle výkazů společnosti

Jak lze jasně vidět, ve všech sledovaných obdobích tvoří největší část pohledávek společnosti pohledávky z obchodních vztahů. V druhém sledovaném období dokonce společnost jiné pohledávky nevlastní.

Vývoj pohledávek po splatnosti ve sledovaných letech

Tato kapitola je věnována celkovým pohledávkám a vývojem těch, které byly zaplacený po lhůtě splatnosti ve sledovaných letech a v současnosti.

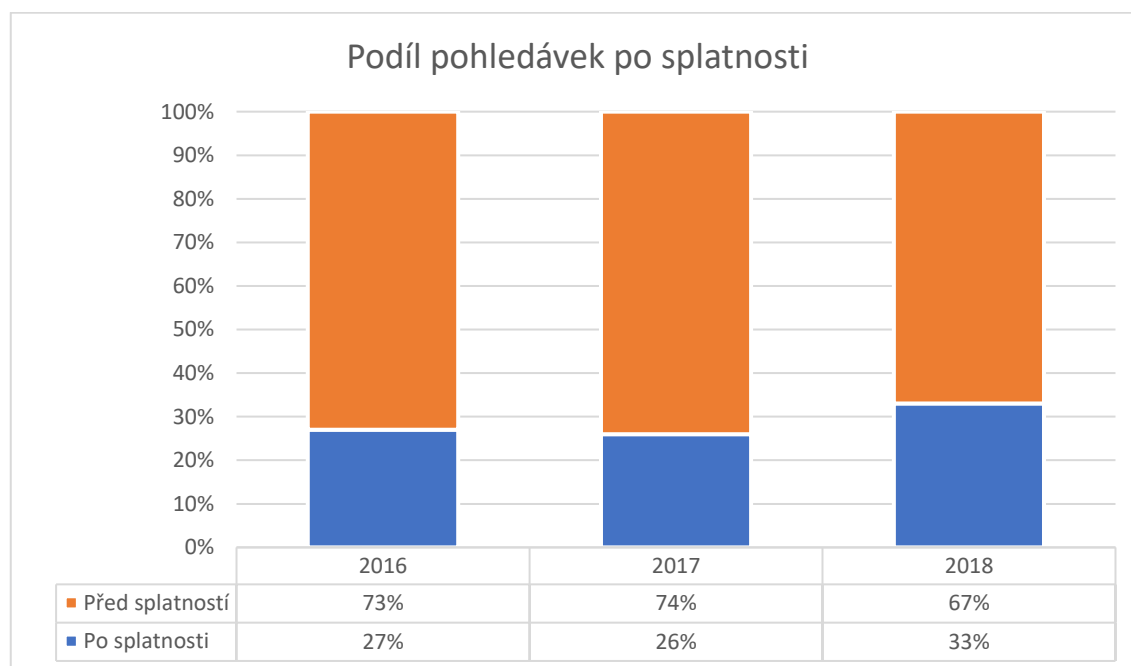
Následující tabulka zahrnuje úhrn pohledávek, které vznikly v konkrétních sledovaných letech a rovněž úhrn z těchto pohledávek, které byly zaplacený po předem stanovené lhůtě splatnosti.

Tabulka 17 - Vývoj pohledávek ve sledovaných letech

Celkové pohledávky vůči pohledávkám po splatnosti ve sledovaných letech			
	2016	2017	2018
Celkové vzniklé pohledávky	12 184 107,55 Kč	11 235 146,80 Kč	8 486 095,43 Kč
Pohledávky zaplacený po splatnosti	3 229 055,85 Kč	2 971 032,65 Kč	2 778 547,43 Kč
Podíl pohledávek po splatnosti	27 %	26 %	33 %

zdroj: vlastní zpracování dle informací poskytnutých společností

Pohledávky po splatnosti tvořily ve sledovaných letech okolo čtvrtiny, v posledním roce pak jednu třetinu pohledávek celkových. Tento rozdíl je zapříčiněn tím, že zatímco v roce 2018 sledované pohledávky klesly o tři miliony korun oproti předchozímu roku, pohledávky zaplacený po splatnosti klesly neúměrně méně, a to o skoro 200 000 Kč.



Graf 7 - Podíl pohledávek po splatnosti

zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vidět v grafu, podíl pohledávek placených po splatnosti není pro společnost zanedbatelný. V prvních dvou letech jsou si čísla podílově podobná, ale v roce 2018 se jedná o třetinu všech pohledávek, což znamená v porovnání s ostatními lety nárůst.

Pro společnost bude tak v dalších letech klíčové se zaměřit na tu část pohledávek, která je v grafu vyznačena modrou barvou a pokusit se o co největší eliminaci placení pohledávek po lhůtě splatnosti.

Tabulka 18 – Pohledávky po splatnosti společnosti ABC, s. r. o.

Pohledávky po splatnosti ve sledovaných letech			
Počet dnů po splatnosti	2016	2017	2018
do 30 dnů	2 619 942,85 Kč	2 549 987,50 Kč	1 627 394,43 Kč
31-90 dnů	399 200 Kč	57 877 Kč	1 151 153 Kč
91-365 dnů	209 913 Kč	363 168,15 Kč	0 Kč

zdroj: vlastní zpracování z informací poskytnutých od společnosti

Z výše uvedené tabulky lze odpozorovat, že z pohledávek, které nejsou uhrazeny včas, připadá nejvyšší suma na platbu do 30 dnů po splatnosti. Z této části pohledávek po splatnosti nejčastěji hradí odběratelé své pohledávky do jednoho týdne po skončení lhůty splatnosti.

V letech 2016 a 2017 měla společnost problém s placením od svých odběratelů i v rozmezí 91 až 365 dnů po splatnosti. Tyto částky dokonce převyšovaly i střední kategorii, která zahrnovala pohledávky po splatnosti v rozmezí 31 až 90 dnů.

Ke změně došlo v roce 2018, kdy došlo k prudkému růstu pohledávek po splatnosti v rozmezí 31 až 90 dnů, ale zase naprosto zmizela část pohledávek placena více než je 91 dnů od splatnosti. V témže roce se snížil i podíl pohledávek po splatnosti do 30 dnů po lhůtě.

Současný stav pohledávek

V následující tabulce je popsán stav všech současných pohledávek po splatnosti. Všechny uvedené údaje jsou aktuální k datu 30. září 2019, kdy je společnost poskytla k tvorbě práce. Údaje jsou roztrženy do čtyř skupin, přičemž nejmenší zahrnuje pohledávky po splatnosti do 30 dnů a ta nejdelší pak déle než 361 dní.

Tabulka 19 – Přehled všech aktuálních pohledávek po splatnosti

Počet dnů po splatnosti	Suma pohledávek v Kč	Procentuální podíl
do 30 dní	227 763,25 Kč	13,80 %
31–90 dnů	161 000,00 Kč	9,75 %
91-360 dnů	858 503,70 Kč	51,99 %
361 a více dnů	403 971,15 Kč	24,46 %

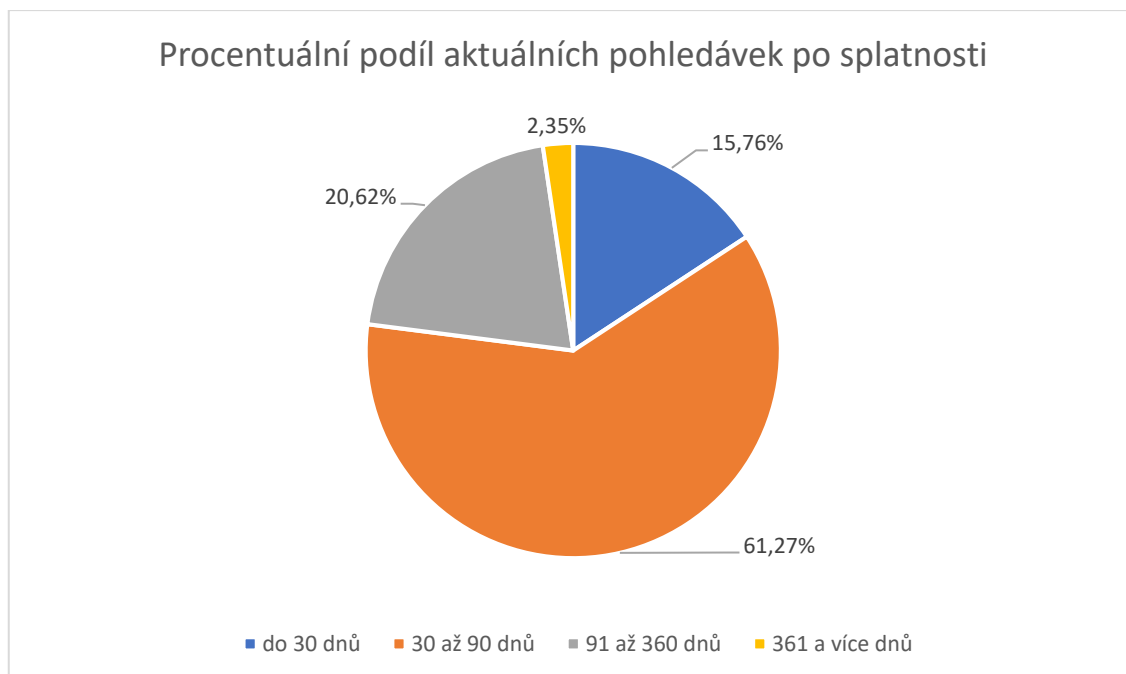
zdroj: vlastní zpracování dle poskytnutých údajů

Z údajů získaných od společností autor zjistil, že celková hodnota pohledávek po splatnosti u sledované společnosti činila 1 651 238,10 Kč.

Největší podíl, který je více než poloviční na všech pohledávkách po splatnosti, náleží skupině 91-360 dnů po splatnosti. To značí, že společnost není ve vymáhání svých pohledávek efektivní. Nutno dodat, že převážnou část, více než třičtvrtě, ze sumy 858 503,7 Kč tvoří jedna pohledávka.

Druhý největší podíl mají pohledávky, které jsou po splatnosti déle než 360 dnů. Toto vysoké číslo je alarmující a je tvořeno převážně dvěma pohledávkami o vyšší hodnotě.

Právě na tyto pohledávky by měla společnost klást zvýšený důraz, protože jejich úhrn je vysoký a chronologicky jsou nejstarší.



Graf 8 – Procentuální podíly aktuálních pohledávek po splatnosti

zdroj: vlastní zpracování

Současný stav řešení pohledávek po splatnosti

V současné době společnost postupuje se zajištěním plateb zdrženlivě. Jak lze vidět v předchozím zpracování pohledávek po splatnosti, je zřejmé, že největší problém má společnost s pohledávkami do 30 dnů po splatnosti.

Zdrženlivou strategii společnost využívá z důvodu konkurenčního boje na trhu se stavebními společnostmi. Její odběratelé se totiž mohou snadno poohlédnout po jiném dodavateli, pokud by současný obchodní partner nebyl benevolentní. Řešení nesplacených pohledávek tak společnost v současné době provozuje komunikací na přátelské úrovni a pouze u pohledávky nad 361 dnů zahájila řízení o vymáhání pohledávky.

Tato strategie sice může působit v současné době dobře pro udržení stávajících odběratelů – jedná se o společnosti, které využívají služby firmy ABC, s. r. o. opakovaně, ale problém může nastat v okamžiku, kdy bude společnost potřebovat finanční prostředky z pohledávek okamžitě k dalšímu fungování firmy. Z tohoto důvodu by bylo vhodné, kdyby společnost zvážila a vytvořila pevně danou strategii, se kterou by všechny své odběratele seznámila.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části podá autor vlastní návrhy na zefektivnění řízení pohledávek ve sledované společnosti. Tyto návrhy vychází z údajů získaných z analytické části bakalářské práce.

Při analýze bylo zjištěno hned několik nedostačujících postupů v oblasti řízení pohledávek, mezi které patří zejména nedostatečná urgence odběratelů při neplacení pohledávek, absence tvorby účetních opravných položek a neexistence komplexního systému při postupu tvorby pohledávek.

3.1 Postup před vznikem pohledávky

Jako první nástroj ke správnému řízení pohledávek by měla společnost zvážit zvýšení prevence před vznikem pohledávky. Preventivní opatření by mělo mít nejvyšší prioritu zejména při navazování nových obchodních vztahů společnosti. Pro stávající odběratele by pak podle autora bylo vhodné jejich kategorizování do čtyř skupin na základě předcházejících zkušeností s danými firmami. Ke každé této skupině by pak společnost vedla odlišný přístup při uzavírání pohledávek.

Návrh na rozložení do jednotlivých kategorií je následující:

1. Pravidelní a spolehliví odběratelé
2. Stálí odběratelé s horší platební morálkou
3. Nevhodní odběratelé
4. Ostatní odběratelé

3.1.1 Pravidelní a spolehliví odběratelé

Do tohoto segmentu by patřili ti odběratelé, kteří nakupují za největší sumy a jejichž tržby jsou nejdůležitější pro podnik ABC, s. r. o. Jednalo by se tedy o stálé zákazníky s největším podílem na obratu tržeb. Pro tuto skupinu by bylo vhodné vytvořit speciální podmínky jako odměnu za stálou spolupráci se společností a motivovat je tím k dalšímu využívání služeb tohoto podniku.

Mezi výhodami pravidelných a spolehlivých odběratelů by pak autor zařadil nadstandardní dobu splatnosti faktur – 60 dní u pohledávek pod jeden milion korun a možnosti prodloužení splatnosti u faktor nad jeden milion korun českých až na dobu 90

dnů. Dále by tyto firmy těžily z benefitu výhodnějších cen služeb společnosti jako odměnu za stálou a bezproblémovou spolupráci.

Tyto výhody by pak podpořily odběratele v následující kooperaci se společností a zvýšila by se tím pravděpodobnost opakovaným vyhledáváním služeb ABC, s. r. o.

Tato skupina by byla tvořena pouze těmi odběrateli, kteří splní následující podmínky:

- Alespoň tříletá pravidelná spolupráce
- Existence minimálně tří uskutečněných obchodů v minulosti
- Placení svých pohledávek ve lhůtě splatnosti
- Součet historických tržeb od společností přesahuje 2 500 000 Kč

3.1.2 Stálí odběratelé s horší platební morálkou

Existence této skupiny se zakládá na zkušenostech společnosti s odběrateli, kteří jsou sice stálými klienty společnosti, avšak jejich platební morálka není vždy dostačující.

Své závazky sice tato odběratelé plní, avšak často po splatnosti. Do této kategorie by pak spadaly firmy, které tvoří nezanedbatelnou část pohledávek. Při zrušení obchodních styků s těmito odběrateli by došlo k možnému narušení ekonomické činnosti podniku, tudíž je pro společnost výhodnější jejich efektivní řízení než přerušení obchodních styků.

Tato skupina by pak měla přísnější podmínky než jiní obchodní partneři, které by motivovaly k lepšímu plnění pohledávek.

U menších transakcí do 100 000 korun by byla lhůta splatnosti 14 dnů, u pohledávek od 100 001 korun do jednoho milionu korun by se jednalo o 30 dnů a u pohledávek vyšších by pak byla doba splatnosti nastavena na 45 dnů.

Do této skupiny by se řadili odběratelé, kteří:

- Měli více než třikrát problém s dodržáním lhůty splatnosti
- Spolupracují se společností nepravidelně
- Porušení lhůty splatnosti nepřesáhlo 180 dnů

Dodržení doby splatnosti pohledávek u těchto problémovějších společností by pak bylo dosaženo pomocí metod, které autor zmíní v další části návrhové části bakalářské práce.

Tuto skupinu odběratelů by společnost považovala za problémovou. Pokud by nedocházelo ke zlepšení platební morálky, nebo by situace na trhu dovolovala komfortnější výběr odběratelů, tak by společnost zvažovala, zda nepřesunout tyto odběratele do skupiny *nevhodní odběratelé*.

Naopak pokud by zavedené prostředky přiměly tyto odběratele ke zlepšení své platební morálky a spolupráce s nimi by byla bezproblémová, měli by možnost se přesunout do první skupiny *pravidelní a spolehliví odběratelé*, kde by mohli čerpat z výhod určených pro tuto skupinu odběratelů.

3.1.3 Nevhodní odběratelé

Do této skupiny by patřili ti odběratelé, se kterými již společnost v minulosti obchodovala a neosvědčili se jako vhodní obchodní partneři. Další společnosti, které by byly zařazeny jako nevhodní odběratelé by byli ti, u kterých společnost provedla před zahájením obchodních styků analýzu a došla by k závěru, že není vhodné s nimi spolupracovat. Postupy této analýzy budou uvedeny v dalším segmentu této práce.

Jedinými způsoby, jakým by byla společnost ABC, s. r. o. ochotna provést obchod s těmito společnostmi, by byl v případě platby předem, který by eliminoval riziko nezaplacení pohledávek, nebo platbou v hotovosti.

3.1.4 Ostatní odběratelé

Tato kategorie odběratelů by byla tvořena odběrateli, kteří nesplňují podmínky do zařazení výše zmíněných skupin. Jednalo by se zejména o nové odběratele a odběratele, kteří jsou sice již pro firmu známí, avšak úhrn jejich pohledávek není pro společnost ABC, s. r. o. klíčový.

Doba splatnosti menších pohledávek by byla stanovena na 30 dnů, pokud by pohledávka činila nad jeden milion korun, jednalo by se o 60 dnů.

Co se nových odběratelů týče, společnost by měla zvážit systém prověřování nových odběratelů, který by jim umožnil rozhodnout se, zda je vhodné zakázku přijmout nebo odmítnout z důvodu obav z nezaplacení. Náčrt tohoto systému bude následovat další část této práce.

3.1.5 Prověření odběratele před zahájením obchodu

Detailní prověření odběratele by mělo být provedeno zejména při prvním styku s obchodním partnerem. Za těchto okolností by autor práce navrhoval za pomoci veřejných rejstříků prověřit výkazy společnosti – má-li je odběratel veřejné. Tyto výkazy lze nalézt například na internetových stránkách justice.cz. V případě, že tyto informace nemá společnost veřejné, je vhodné zkusit prověřit společnost přes obchodní partnery v případě, že má se společností již někdo zkušenost. Pokud ani tento krok nepomůže se zjištěním důvěryhodnosti klienta, je vhodné na první obchodní styky požadovat platbu předem, nebo v hotovosti.

Pokud je důvěryhodnost klienta nejistá, je vhodné provést detailnější analýzu dle výkazů, která by obsahovala všechny tři stupně likvidity společnosti, které by se daly porovnat s oborovým průměrem, dobu obratu závazků společnosti a celkovou zadluženost podniku. Oborové průměry pro různá odvětví lze nalézt na internetových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu (dále jen „MPO“). Zde by pověřený pracovník stáhl tabulky Finanční analýzy podnikové sféry pro nejbližší možný rok a porovnal údaje pro určitou sféru podnikání společnosti, se kterou má obchod proběhnout. Je důležitá, aby měla společnost stanovené limitní hodnoty pro výše zmíněné sledované hodnoty a ty respektovala ve volbě odběratele.

K usnadnění práce a zvýšení efektivity je vhodné vytvořit interaktivní tabulku, do které by stačilo jen přepsat údaje získané z veřejných výkazů společnosti. K vytvoření takovéto tabulky je vhodné použít Microsoft Excel, popřípadě OpenOffice calc. Tabulka by byla nastavená takovým způsobem, že při zjištění nedůvěryhodnosti potenciálního zákazníka by byl zadávající pracovník programem okamžitě upozorněn na riziko případného obchodu.

Do této tabulky by byly vypsány pouze hodnoty potřebné pro výpočet okamžité, pohotové a běžné likvidity a dále údaje potřebné pro výpočet krátkodobé a dlouhodobé zadluženosti. Oborové průměry za sledované období musí pověřené pracovník aktualizovat pro dané odvětví z výše zmíněné internetové stránky MPO.

=KDYŽ(B8<G15;"NE";KDYŽ(C8<H15;"NE";KDYŽ(D8<I15;"NE";KDYŽ(B9<G16;"NE";KDYŽ(C9<H16;"NE";KDYŽ(D9<I16;"NE";KDYŽ(B10<G17;"NE";KDYŽ(C10<H17;"NE";KDYŽ(D10<I17;"NE";KDYŽ(G6>G18;"NE";KDYŽ(H6>H18;"NE";KDYŽ(I6>I18;"NE";KDYŽ(G11>G19;"NE";KDYŽ(H11>H19;"NE";KDYŽ(I11>I19;"NE";"ANO"))))))))))))))									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Analýza důvěryhodnosti odběratele					Krátkodobá zadluženost			
2	Položka	2016	2017	2018		Položka	2016	2017	2018
3	Oběžná aktiva	výkazv	výkazv	výkazv		Aktiva celkem	výkazv	výkazv	výkazv
4	Zásoby	výkazv	výkazv	výkazv					
5	Oběžná aktiva - zásoby	vzorec	vzorec	vzorec		Krátkodobé závazky	výkazv	výkazv	výkazv
6	Peněžní prostředky	výkazv	výkazv	výkazv		Krátkodobá zadluženost	vzorec	vzorec	vzorec
7	Krátkodobé závazky	výkazv	výkazv	výkazv		Dlouhodobá zadluženost			
8	Okamžitá likvidita	vzorec	vzorec	vzorec		Položka	2016	2017	2018
9	Pohotová likvidita	vzorec	vzorec	vzorec		Aktiva celkem	výkazv	výkazv	výkazv
10	Běžná likvidita	vzorec	vzorec	vzorec		Dlouhodobé závazky	výkazv	výkazv	výkazv
11	Oborový průměr okamžité likvidity	0,65	0,62	0,59		Dlouhodobá zadluženost	vzorec	vzorec	vzorec
12	Oborový průměr pohotové likvidity	1,66	1,68	1,73					
13	Oborový průměr běžné likvidity	2,06	1,92	1,73		Mezní hodnoty*			
14						Položka	2016	2017	2018
15						Okamžitá likvidita	0,1	0,1	0,1
16	Je společnost důvěryhodná?	NE				Pohotová likvidita	0,4	0,4	0,4
17						Běžná likvidita	0,7	0,7	0,7
18						Krátkodobá zadluženost	45%	45%	45%
19	*Společnost si určí mezní hodnoty sama na základě oborových průměrů a hospodářské situace					Dlouhodobá zadluženost	35%	35%	35%

Obrázek 1 - Vlastní návrh analýzy důvěryhodnosti odběratele

zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku výše je autorem vytvořený návrh na řešení této situace. Do polí s názvem *výkazy* společnost napíše údaje, které získá z výkazů na webu justice.cz. Do pole *vzorec* jsou pak vepsány vzorce na výpočet daného ukazatele. Tabulku *Mezní hodnoty* si společnost vypíše sama podle preferovaných mezních hodnot, které jsou pro společnost klíčové – na obrázku jsou tyto hodnoty vepsané pro ilustraci. Vzorec vyobrazený na obrázku poté umožňuje chod celé tabulky a v případě, že všechny ukazatele společnosti jsou v požadovaném stavu, objeví se v poli B15 „ANO“, v opačném případě, tak jako je na obrázku, „NE“. To pro ABC, s. r. o. znamená, že není doporučeno s touto společností obchodovat.

Další krok pro ověření odběratele by představovala kontrola společnosti v Administrativním registru ekonomických subjektů (ARES), který spravuje Ministerstvo financí. V tomto systému lze nalézt důležité informace pro rozhodování, popřípadě odkazy na podrobnější rejstříky, podle nichž se rozhodne, zda se subjektem obchodovat.

Posledním krokem k ověření důvěryhodnosti klienta by představovalo nahlédnutí do Centrální evidence exekucí (CEE), kterou spravuje Exekutorská komora České republiky.

Nahlížení do systému Centrální evidence exekucí ČR (dále jen CEE) je dle vyhlášky č. 329/2008 Sb., o centrální evidenci exekucí, zpoplatněno za každé poskytnutí elektronického údaje z CEE částkou 60 Kč včetně DPH (1. – 1000. poskytnutý údaj).

Další poskytování údajů z CEE je již účtováno za menší částky, ale to je pro společnost ABC, s. r. o. vzhledem k nižšímu objemu odběratelů za kalendářní rok irelevantní údaj.

Dalším způsobem, jak prověřit obchodního partnera je informování se u námi známých obchodních partnerů. Víme-li, že má s dotyčným již některý z nich zkušenosti z minulosti, může být tato informace pro ABC, s. r. o. klíčová. Stejný postup se dá použít i s komunikací s obchodní bankou.

Jak již bylo zmíněno výše, tento podrobný postup by měl být aplikován na nové odběratele společnosti. U stávajících se použije spíše ve výjimečných případech, mezi které může patřit znalost nových ekonomických problémů u subjektu, obchodování déle než po dvou letech s danou společností, nebo neobvykle vysoká objednávky u společnosti, která měla menší problémy s placením už v minulosti. Pokud ani jeden z případů nenastal u známého odběratele, je vhodné vycházet z dosavadní platební morálky a není tedy nutné provádět důkladnější analýzu.

3.2 Postup při vzniku pohledávky

Tato část práce je věnovaná autorem vytvořenému procesu, který by měla společnost ABC, s. r. o. využívat při vzniku nových pohledávek.

Pohledávky by měly být nastaveny tak, aby byl odběratel motivován k včasnému splacení svých závazků. Tohoto stavu může být dosaženo odměňovacím prostředkem, jakým je skonto nebo donucovacím prostředkem, jako který jsou zvoleny úroky z prodlení.

3.2.1 Skonto

Jak již bylo napsáno v teoretická části práce, skonto představuje slevu pro odběratele za předpokladu, že uhradí pohledávku za předem stanovený počet dní před splatností. Výše skonta musí pro odběratele představovat dostatečně lákavou částku, aby v případě nedostatku finančních zdrojů využil úvěr od obchodní banky na zaplacení pohledávky předem k uplatnění skonta.

Autor navrhuje použití skonta vzhledem k výše stanoveným skupinám odběratelů následovně:

Tabulka 20 - Počet dní od vystavení pohledávky pro uplatnění skonta

Počet dní od vystavení pohledávky pro uplatnění skonta		
	Pohledávky do 1 milionu Kč	Pohledávky nad 1 milion Kč
Pravidelní a spolehliví odběratelé	14 dnů	30 dnů
Stálí odběratelé s horší platební morálkou	7 dnů	14 dnů
Ostatní odběratelé	14 dnů	21 dnů

zdroj: vlastní zpracování

Tabulka zobrazuje, za kolik dní musí odběratelé splatit své závazky u společnosti ABC, s. r. o., aby dosáhli na skonto.

Diferenci u jednotlivých skupin odběratelů odůvodňuje autor tím, že stálí odběratelé s horší platební morálkou musí být více motivováni k rychlejšímu splácení svých závazků. Naopak u pravidelných a spolehlivých odběratelů je počet dní u pohledávek nad jeden milion korun nejvyšší. Tento krok symbolizuje odměnění spolehlivých a stálých odběratelů společnosti.

U nevhodných odběratelů pak není důvod uvádět výši skonta, protože jediný způsob, kterým budou moci využívat služeb společnosti ABC, s. r. o., je platba předem.

Výše skonta se vypočítá následovně:

$$Sk = i_{sk} * PC$$

kde:

Sk – výše skonta,

i_{sk} – skonto vyjádřené procentem z prodejní ceny,

PC – prodejní cena

Autorem zvolené skonto pro všechny pohledávky by činilo 1,5 %.

*Příklad: Společnost ABC, s. r. o. poskytla 1. 1. 2020 obchodní úvěr společnosti XYZ, s. r. o. v hodnotě 450 000 Kč. Jedná se o pravidelného a spolehlivého plátce, tudíž je doba splatnosti nastavena na 60 dnů. V případě splacení obchodního úvěru do 14 dnů od vystavení pohledávky se skonto vypočítá $Sk = 0,015 * 450\,000$ Kč. Celková výše skonta tedy činí 6 750 Kč.*

Výše skonta musí být nastavena tak, aby byla nejen zajímavá pro odběratele, ale také aby nepředstavovala vyšší finanční zátěž pro dodavatele (společnost ABC, s. r. o.).

3.2.2 Úroky z prodlení

Dalším, podle autora důležitým opatřením, kterého by měla společnost ABC, s. r. o. využít, jsou úroky z prodlení. Ty motivují odběratele k zaplacení obchodního úvěru před dobou splatnosti.

Podle nařízení vlády č. 351/2013 Sb, kterým se určuje výše úroků z prodlení a nákladů spojených s uplatněním pohledávky, lze tyto úroky lze uplatnit dvojím způsobem. Předem určenými smluvními úroky z prodlení, které jsou obsaženy v obchodní smlouvě, nebo využitím roční výše repo sazby vydanou ČNB zvýšenou o 8 procentních bodů.

V současné době je v platnosti od 7. 2. 2020 výše repo sazby 2,25 %. To znamená, že v tomto případě by zákonné úroky z prodlení činily 10,25 %.

Autor navrhuje pro zvolené skupiny odběratelů navrhnout úroky z prodlení následovně:

Tabulka 21 - Návrh úroků z prodlení společnosti ABC, s. r. o.

Návrh smluvních úroků z prodlení	
	Výše úroků z prodlení
Pravidelní a spolehliví odběratelé	5,25 %
Stálí odběratelé s horší platební morálkou	7,25 %
Ostatní odběratelé	6,25 %
Nevhodní odběratelé	-

zdroj: vlastní zpracování

Systém vypracovaný v tabulce výše se odvíjí od platební morálky odběratelů. V případě pravidelných a spolehlivých odběratelů by byly úroky z prodlení nižší jako odměna za dlouholetou a spolehlivou spolupráci. Co se týče odběratelů s horší platební morálkou, byla by výše úroků z prodlení vyšší, aby byli tito odběratelé motivováni k včasnému placení svých závazků.

Ostatní odběratelé by pak měli vyšší úroků z prodlení ve středu těchto dvou skupin. Přesně by se jednalo o 6,25 %.

Nevhodní odběratelé nejsou v systému úroků z prodlení zahrnuti, a to z důvodu, že společnost nebude nabízet obchodní smlouvy těmto firmám.

Příklad: Společnost KLM, s. r. o., která je novým obchodním partnerem, tudíž spadá do skupiny Ostatní odběratelé, dostala svému závazku vůči ABC, s. r. o. se zpožděním 21 dnů. Závazek byl ve výši 215 000 Kč. Součástí kupní smlouvy byly úroky z prodlení činící 9,25 % p. a. Úroky z prodlení by tedy činily 773,11 Kč.

3.3 Postup po nezaplacení pohledávky

V dalším segmentu návrhové části práce je autorův návrh na efektivnější řízení již vzniklé pohledávky, kterou dlužník dosud nezaplatil.

3.3.1 Komunikace s odběratelem

Pro správné řízení pohledávek je pro společnost klíčové, aby byla v komunikaci se svým dlužníkem. Nezaplacení pohledávky totiž nemusí být zapříčiněno pouze platební neschopností obchodního partnera nebo neochotou k placení. Důvodem může být například i opomenutí platby. Pro tyto případy je vhodné navázat komunikaci s dlužníky a vymezit přesný postup pro všechny nastalé případy v budoucnu, kterým se bude firma striktně řídit

Návrh na komunikaci s klienty je následovný:

Automaticky generovaný email – 3 dny po splatnosti

Jako první krok by autor doporučil zavést automaticky generované emaily, které upozorní odběratele, že nedošlo k úhradě smluvené částky.

Telefonický kontakt – 10 dnů po splatnosti

Další fází komunikace s odběratelem by byl telefonický kontakt. V rámci tohoto telefonátu by bylo odběrateli sděleno, že požadovaná částka stála nebyla připsána na bankovní účet společnosti ABC, s. r. o. a v případě nezaplacení požadované částky do dvaceti dnů (den odeslání první písemné upomínky), budou přerušeny veškeré ostatní domluvené kontrakty s touto firmou (pokud nějaké existují).

První písemná upomínka – 30 dnů po splatnosti

Pokud i třicet dnů po splatnosti nebude pohledávka uhrazena, odešle firma poštou písemnou upomínku. Upomínka bude vyzývat k urychlenému ohrazení objednávky.

Druhá písemná upomínka – 60 dnů po splatnosti

Druhá upomínka bude koncipovaná podobně jako první. Bude vyzývat k řešení situace a navrhne splátkový kalendář, který bude podrobně uveden dále v rámci této práce.

Třetí písemná upomínka – 90 dnů po splatnosti

Jedná se o doporučený dopis, ve kterém bude obchodní partner upozorněn na následné vymáhání pohledávky soudní cestu v případě, kdy stále nebude zaplacen.

Soudní vymáhání pohledávky – 120 dnů po splatnosti

Nedobytná pohledávka bude předána k vymáhání soudní cestou.

3.3.2 Splátkový kalendář

Jak již bylo zmíněno, druhá upomínka nabídne odběrateli možnost využití splátkového kalendáře. Za předpokladu, že odběratel tuto nabízenou variantu přijme, proběhne mezi firmami dohoda a nastavení splátkového kalendáře.

V něm by byly stanoveny podmínky splácení v rámci kalendáře. Jednalo by se o velikost a intervaly jednotlivých splátek. Byly by v něm taky uvedené možné sankce, pokud by společnost nedokázala dodržet ani platby v rámci splátkového kalendáře. Pokud by i nadále byla pohledávka nedobytná, předala by se k soudnímu řízení.

Příklad: Společnost XYZ, s. r. o. má u společnosti ABC, s. r. o. nezaplacenou pohledávku 62 dnů po splatnosti ve výši 650 000 Kč. Se společností ABC, s. r. o. se dohodli na splátkovém kalendáři. Společnost XYZ, s. r. o. je novým obchodním partnerem, tudíž spadá do skupiny Ostatní odběratelé. Obě společnosti se dohodli na splátkovém kalendáři na 12 kalendářních měsíců. Výše jedné splátky bude činit 54 742 Kč a splátky budou probíhat každý třetí den každého kalendářního měsíce. Celková zaplacená částka bude po 12 měsících splátek činit 656 904 Kč.

3.3.3 Účetní opravné položky

Posledním návrhem ke zlepšení v rámci této práce je zavedení účetních opravných položek. Společnost ve sledovaných letech ani jednou tuto možnost nevyužila, tudíž je vhodné zavést interní směrnici určující, kdy bude jaká opravná položka vytvořena.

Výše opravné položky by měla reflektovat výši hrozby nezaplacení pohledávky. Účetní opravné položky by tedy měly být určeny podle počtu dnů po splatnosti pohledávky.

S přibývajícím počtem dní po splatnosti se budou zvyšovat i opravné položky k těmto pohledávkám.

Návrh na řešení opravných položek je tedy následující:

- Déle než 30 dní po splatnosti – opravná položka ve výši 10 % nominální hodnoty pohledávky
- Déle než 60 dní po splatnosti – opravná položka ve výši 25 % nominální hodnoty pohledávky
- Déle než 90 dní po splatnosti – opravná položka ve výši 50 % nominální hodnoty pohledávky
- Déle než 180 dní po splatnosti – opravná položka ve výši 75 % nominální hodnoty pohledávky
- Déle než 365 dní po splatnosti – opravná položka ve výši 100 % nominální hodnoty pohledávky

Účtování těchto pohledávek pak bude probíhat na straně *Má dáti* na účtu 559 – Změna stavu opravných položek. Na straně *Dal* bude poté účtován na analytický účet 391 – opravná položka k pohledávkám.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo analyzovat postup řízení pohledávek z obchodních vztahů ve vybrané obchodní společnosti. Na základě této analýzy identifikovat problémy a navrhnout nový vlastní způsob řešení této problematiky, který by vedl k zefektivnění celého procesu a úbytku pohledávek po splatnosti.

K úspěšnému dosažení výše zmíněného cíle byla práce rozdělena na tři části. První z nich se věnovala teorii v oblasti pohledávek, kde byly vymezeny základní pojmy, popsány nástroje řízení pohledávek a nástroje finanční analýzy, které jsou potřeba k zjištění existujícího problému ve sledované společnosti a v neposlední řadě způsoby vymáhání nedobytných pohledávek.

Mezi základní pojmy, které byly popsány v teoretické části patřily i pojmy jako pohledávka, její oceňování a zánik, nastíněny způsoby tvorby opravných položek u pohledávek a odpisy. V teoretické části zabývající se finanční analýzy jsou na základě literární rešerše popsány vybrané nástroje finanční analýzy, které souvisí s tématem práce. Jedná se o vybrané poměrové ukazatele, v tomto případě ukazatele likvidity a vybrané ukazatele aktivity.

Teoretická část, která se zabývá řízením pohledávek, pak obsahuje vybrané prostředky prevence a zajišťovacích prostředků. V části věnované vymáháním pohledávek jsou nastíněny způsoby, jak efektivně řešit nedobytné pohledávky.

Další část je věnována analýze vybrané obchodní společnosti. Tato část se věnuje popisu podniku, ale jelikož si podnik přál zůstat anonymní, jedná se o pouze o takový popis, ze kterého není zřejmá přesná identita společnosti. Dále je zde na základě poskytnutých účetních výkazů sepsán majetek společnosti, který je podroben finanční analýze. V analýze jsou použity výše zmíněné ukazatele z teoretické části.

Ukazatele likvidity a vybraní ukazatele aktivity jsou provedeny za sledovaná období od roku 2016 do roku 2018. Aby byly údaje získané z této analýzy relevantní, jsou porovnány s ostatními společnostmi, které podnikají ve stejném oboru jako sledovaná firma. Všechny informace a údaje jsou uvedeny v grafech a tabulkách.

V Dalším segmentu analytické části práce jsou podrobně popsány pohledávky společnosti ve sledovaných letech, včetně tabulky, která popisuje sumu pohledávek, které byly zaplacený po době splatnosti v těchto sledovaných letech. Dále jsou zde také vyobrazeny pohledávky po splatnosti, se kterými se společnost potýká v současné chvíli.

Poslední část bakalářské práce tvoří vlastní návrhy řešení problematiky. Tato část vychází z údajů získaných v části analytické. Na základě těchto poznatků a zjištěných nedostatků zde autor vytvořil návrh na zefektivnění systému řízení pohledávek.

Autor navrhl společnosti tvorbu skupin odběratelů a na základě těchto skupin pak bude společnost postupovat individuálně. Součástí návrhu je analýza odběratelů, na jejíž základě společnost určí jejich důvěryhodnost, což bude mít za následek lepší rozhodování v rámci uzavírání obchodních smluv.

K zamezení vzniku pohledávek po splatnosti autor navrhl začít používat nástroje jako jsou úroky z prodlení a skonto, které přesně určil k vytvořeným skupinám odběratelů. Další návrh se týkal stanovení přesně daného postupu v případě, kdy odběratel nezaplatí pohledávku včas. Za těchto okolností autor doporučil zavést jednotný systém komunikace s klientem a návrh splátkového kalendáře. Poslední úsek návrhové části je pak zasvěcen tvorbě účetních opravných položek, které by společnost měla tvořit.

Všechny stanovená opatření navrhovaná autorem by měla vést ke zlepšení současného stavu pohledávek ve společnosti. Ke zlepšení by mělo dojít v oblasti snížení počtu pohledávek po splatnosti a efektivnosti jejich vymáhání. To by mělo za následek celkové zlepšení dalšího rozvoje firmy.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) CHALUPA, Rostislav, Jiří KADLEC, Jana PILÁTOVÁ et al. *Abeceda účetnictví pro podnikatele*. 16. aktualizované. Olomouc: ANAG, 2018. Účetnictví, daně. ISBN 978-80-7554-121-5.
- (2) DRBOHLAV, Josef a Tomáš POHL. *Pohledávky z právního, účetního a daňového pohledu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. Daňová řada. ISBN 978-80-7357-599-1.
- (3) RYNEŠ, Petr. *Podvojně účetnictví a účetní závěrka: průvodce podvojným účetnictvím k ...* 19. aktualizované. Praha: Trizonia, 2019. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7554-192-5.
- (4) PILÁTOVÁ, Jana a Jaroslav RICHTER. *Pohledávky a jejich řešení v podnikové praxi: praktická řešení a vzory, daňová a účetní problematika, vybraná související ustanovení*. 2. vyd. Olomouc: ANAG, 2011. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7263-678-5.
- (5) SKÁLOVÁ, Jana. *Pohledávky: komplexní účetní a daňový pohled*. 2. doplněné vydání. Ostrava: Sagit, 1996. Daně a účetnictví (Sagit). ISBN 80-720-8001-6.
- (6) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Základy finančního účetnictví*. 1. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2016. ISBN 978-80-7380-612-5.
- (7) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
- (8) DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- (9) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně

aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

- (10) MRKVIČKA, Josef a Jiří STROUHAL. *Manažerské finance*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Institut certifikace účetních, 2014. Vzdělávání účetních v ČR (Institut certifikace účetních). ISBN 978-80-8671-692-3.
- (11) VOZŇÁKOVÁ, Iveta. *Efektivní řízení pohledávek*. Praha: Grada, 2004. Finance (Grada). ISBN 80-247-0770-5.
- (12) KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-712-8.
- (13) CHLADA, Jaromír. Portál POHODA 2012: Informace pro účetní a podnikatele. *Portál POHODA* [online]. Copyright © STORMWARE s.r.o., 2013 [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dph/bonus-a-skonto-%E2%80%93-danove-a-ucetni-hledisko/>
- (14) REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
- (15) *Nový občanský zákoník: zákon č. 89/2012 Sb. ze dne 3. února 2012*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2014. Právo a management. ISBN 978-80-87974-01-8.
- (16) ČESKÁ REPUBLIKA. Nařízení vlády č. 351/2013 Sb.: Nařízení vlády, kterým se určuje výše úroků z prodlení a nákladů spojených s uplatněním pohledávky, určuje odměna likvidátora, likvidačního správce a člena orgánu právnické osoby jmenovaného soudem a upravují některé otázky Obchodního věstníku, veřejných rejstříků právnických a fyzických osob a evidence svěřenských fondů a evidence údajů o skutečných majitelích. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: [online], 2013, ročník 2013, 139/2013, číslo 351. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz>
- (17) PLÍVA, Stanislav. *Obchodní závazkové vztahy*. 2., aktualiz. vyd. Praha: ASPI, 2009. ISBN 978-80-7357-444-4.

- (18) SCHLOSSBERGER, Otakar a Marcela SOLDÁNOVÁ. *Platební styk*. 3., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2007. ISBN 978-80-7265-107-8.
- (19) VAIGERT, Dalibor. *Pohledávky: právní příručka věřitele*. 1. Brno: Computer Press, 2005. Právo pro denní praxi (Computer Press). ISBN 80-251-0881-3.
- (20) Zákon č. 191/1950 Sb.: směnečný a šekový ze dne 20. prosince 1950. In: *Sbírka zákonů České republiky*. Praha: [online], 1950, částka 73. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz>
- (21) BAŘINOVÁ, Dagmar a Iveta VOZŇÁKOVÁ. *Pohledávky: vzory smluv a podání*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003. Finanční řízení. ISBN 80-247-0581-8.
- (22) HRUBOŠOVÁ, Marcela. *Optimalizace pohledávek (nejen) pojišťoven*. 1. Praha: Linde, 2009. Praktické ekonomické příručky. ISBN 978-80-7201-758-4.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

ZoU	Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
UJ	Účetní jednotka
ČNB	Česká Národní Banka
OZ	Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
ZoDP	Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů
ZoR	Zákon č. 593/1992 Sb., o rezervách

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Srovnání okamžité likvidity ve sledovaných letech	34
Graf 2 – Srovnání pohotové likvidity ve sledovaných letech	35
Graf 3 – Srovnání pohotové likvidity ve sledovaných letech	36
Graf 4 – Vývoj doby obratu pohledávek	38
Graf 5 – Vývoj doby obratu závazků	39
Graf 6 – Srovnání doby obratu pohledávek a závazků	40
Graf 7 - Podíl pohledávek po splatnosti.....	41
Graf 8 – Procentuální podíly aktuálních pohledávek po splatnosti	43

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Vlastní návrh analýzy důvěryhodnosti odběratele	49
---	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Příklad vzniku pohledávky z obchodních vztahů.....	14
Tabulka 2 - Odpis pohledávky v cizí měně	17
Tabulka 3 - Tvorba opravných položek	19
Tabulka 5 – Přehled vybraných aktiv ABC, s. r. o.	32
Tabulka 6 -Přehled vybraných pasiv ABC, s. r. o.	32
Tabulka 7 –Údaje potřebné pro výpočet okamžité likvidity.....	33
Tabulka 8 – Vlastní zpracování okamžité likvidity ve sledovaných letech.....	33
Tabulka 9 – Údaje potřebné pro výpočet pohotové likvidity	34
Tabulka 10 - Vlastní zpracování okamžité likvidity ve sledovaných letech	35
Tabulka 11 – Údaje potřebné pro výpočet běžné likvidity	36
Tabulka 12 - hodnoty běžné likvidity ve sledovaných letech.....	36
Tabulka 13 – Údaje potřebné pro výpočet doby obratu pohledávek	37
Tabulka 14 - Doba obratu pohledávek ve dnech	37
Tabulka 15 – Položky potřebné pro výpočet doby obratu závazků	38
Tabulka 16 -- Doba obratu závazků ve dnech	39
Tabulka 17 – Rozpis pohledávek společnosti	40
Tabulka 18 - Vývoj pohledávek ve sledovaných letech	41
Tabulka 19 – Pohledávky po splatnosti společnosti ABC, s. r. o.	42
Tabulka 20 – Přehled všech aktuálních pohledávek po splatnosti.....	43
Tabulka 21 - Počet dní od vystavení pohledávky pro uplatnění skonta	51
Tabulka 22 - Návrh úroků z prodlení společnosti ABC, s. r. o.	52

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1 - Běžná likvidita zdroj	20
Vzorec 2 - Pohotová likvidita	20
Vzorec 3 – Okamžitá likvidita	20
Vzorec 4 – Doba obratu pohledávek.....	21
Vzorec 5 - Doba obratu závazků.....	21

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 – Rozvaha ke dni 31.12.2016	I
Příloha 2 – Výkaz zisku a ztrát ke dni 31.12.2016	II
Příloha 3 – Rozvaha ke dni 31.12.2017	III
Příloha 4 – Výkaz zisku a ztrát ke dni 31.12.2017	IV
Příloha 5 – Rozvaha ke dni 31.12.2018	V
Příloha 6 – Výkaz zisku a ztráty ke dni 31.12.2018	VI

Příloha 1 – Rozvaha ke dni 31.12.2016

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA **v plném rozsahu**

ke dni 31.12.2016

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2016	12	

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:

Brno

60200

Česká republika

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM		2 143,00	0,00	2 143,00	3 116,00
C.	Oběžná aktiva		2 143,00	0,00	2 143,00	3 116,00
C. III.	Krátkodobé pohledávky		2 091,00	0,00	2 091,00	1 618,00
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů		2 004,00	x	2 004,00	1 451,00
C. III. 5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		38,00	x	38,00	118,00
C. III. 6.	Stát - daňové pohledávky		48,00	x	48,00	49,00
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek		52,00	0,00	52,00	1 498,00
C. IV. 1.	Peníze		95,00	x	95,00	1 355,00
C. IV. 2.	Účty v bankách		-43,00	x	-43,00	143,00

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období	Minulé účetní období
			5	6
	PASIVA CELKEM		2 143,00	3 116,00
A.	Vlastní kapitál		1 898,00	2 276,00
A. I.	Základní kapitál		200,00	200,00
A. I. 1.	Základní kapitál		200,00	200,00
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)		1 698,00	2 076,00
B.	Cizí zdroje		245,00	840,00
B. III.	Krátkodobé závazky		245,00	840,00
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů		63,00	551,00
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům		182,00	289,00

Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.:
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Příloha 2 – Výkaz zisku a ztrát ke dni 31.12.2016

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2016

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2016	12	

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:

Brno

60200

Česká republika

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží		0,00	137,00
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží		0,00	23,00
+	Obchodní marže		0,00	114,00
II.	Výkony		7 783,00	7 964,00
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb		7 783,00	7 964,00
B.	Výkonová spotřeba.		5 835,00	5 708,00
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie		2 201,00	2 016,00
B. 2.	Služby		3 634,00	3 692,00
+	Přidaná hodnota		1 948,00	2 370,00
C.	Osobní náklady		244,00	289,00
C. 1.	Mzdové náklady		182,00	289,00
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		62,00	0,00
D.	Daně a poplatky		4,00	4,00
*	Provozní výsledek hospodaření		1 700,00	2 077,00
X.	Výnosové úroky		1,00	1,00
O.	Ostatní finanční náklady		4,00	4,00
*	Finanční výsledek hospodaření		-2,00	-1,00
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost		1 698,00	2 076,00
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)		1 698,00	2 076,00
****	Výsledek hospodaření před zdaněním		1 698,00	2 076,00

Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.:
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Příloha 3 – Rozvaha ke dni 31.12.2017

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2017

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2017	12	

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:

Brno

60200

Česká republika

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM		3 600,00	-240,00	3 360,00	2 143,00
B.	Dlouhodobý majetek		1 198,00	-240,00	958,00	0,00
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek		1 198,00	-240,00	958,00	0,00
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí		1 198,00	-240,00	958,00	0,00
C.	Oběžná aktiva		2 402,00	0,00	2 402,00	2 143,00
C. III.	Krátkodobé pohledávky		1 996,00	0,00	1 996,00	2 091,00
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů		1 996,00	x	1 996,00	2 005,00
C. III. 5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		0,00	x	0,00	38,00
C. III. 6.	Stát - daňové pohledávky		0,00	x	0,00	48,00
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek		406,00	0,00	406,00	52,00
C. IV. 1.	Peníze		524,00	x	524,00	95,00
C. IV. 2.	Účty v bankách		-118,00	x	-118,00	-43,00

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období	Minulé účetní období
			5	6
	PASIVA CELKEM		3 360,00	2 143,00
A.	Vlastní kapitál		909,00	1 898,00
A. I.	Základní kapitál		200,00	200,00
A. I. 1.	Základní kapitál		200,00	200,00
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)		709,00	1 698,00
B.	Cizí zdroje		2 451,00	245,00
B. III.	Krátkodobé závazky		2 451,00	245,00
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů		2 396,00	63,00
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům		0,00	182,00
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		2,00	0,00
B. III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace		53,00	0,00

Právní forma účetní jednotky:		Předmět podnikání:	Pozn.:
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou	

Příloha 4 – Výkaz zisku a ztrát ke dni 31.12.2017

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2017

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2017	12	

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:

Brno

60200

Česká republika

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží		5,00	0,00
+	Obchodní marže		5,00	0,00
II.	Výkony		10 191,00	7 783,00
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb		10 191,00	7 783,00
B.	Výkonová spotřeba.		9 076,00	5 835,00
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie		3 371,00	2 201,00
B. 2.	Služby		5 705,00	3 634,00
+	Přidaná hodnota		1 120,00	1 948,00
C.	Osobní náklady		193,00	244,00
C. 1.	Mzdové náklady		144,00	182,00
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		49,00	62,00
D.	Daně a poplatky		4,00	4,00
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		240,00	0,00
*	Provozní výsledek hospodaření		683,00	1 700,00
X.	Výnosové úroky		0,00	1,00
XI.	Ostatní finanční výnosy		33,00	0,00
O.	Ostatní finanční náklady		6,00	4,00
*	Finanční výsledek hospodaření		26,00	-2,00
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost		709,00	1 698,00
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)		709,00	1 698,00
****	Výsledek hospodaření před zdaněním		709,00	1 698,00

Právní forma účetní jednotky:		Předmět podnikání:	Pozn.:
Sestaveno dne:		Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Příloha 5 – Rozvaha ke dni 31.12.2018

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA **v plném rozsahu**

ke dni 31.12.2018

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2018	12	

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:

Brno
60200
Česká republika

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM		1 837,00	-383,00	1 454,00	3 360,00
B.	Dlouhodobý majetek		958,00	-383,00	575,00	958,00
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek		958,00	-383,00	575,00	958,00
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí		958,00	-383,00	575,00	958,00
C.	Oběžná aktiva		879,00	0,00	879,00	2 402,00
C. III.	Krátkodobé pohledávky		664,00	0,00	664,00	1 996,00
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů		531,00	x	531,00	1 996,00
C. III. 5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		28,00	x	28,00	0,00
C. III. 6.	Stát - daňové pohledávky		105,00	x	105,00	0,00
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek		215,00	0,00	215,00	406,00
C. IV. 1.	Peníze		58,00	x	58,00	524,00
C. IV. 2.	Účty v bankách		157,00	x	157,00	-118,00

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období	Minulé účetní období
			5	6
	PASIVA CELKEM		1 454,00	3 360,00
A.	Vlastní kapitál		776,00	909,00
A. I.	Základní kapitál		200,00	200,00
A. I. 1.	Základní kapitál		200,00	200,00
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)		576,00	709,00
B.	Cizí zdroje		678,00	2 451,00
B. III.	Krátkodobé závazky		678,00	2 451,00
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů		532,00	2 396,00
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům		146,00	0,00
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		0,00	2,00
B. III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace		0,00	53,00

Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.:
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Příloha 6 – Výkaz zisku a ztráty ke dni 31.12.2018

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2018

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2018	12	

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště:

Brno

60200

Česká republika

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží		0,00	5,00
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží		45,00	0,00
+	Obchodní marže		-45,00	5,00
II.	Výkony		11 933,00	10 191,00
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb		11 933,00	10 191,00
B.	Výkonová spotřeba.		10 784,00	9 076,00
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie		3 078,00	3 371,00
B. 2.	Služby		7 706,00	5 705,00
+	Přidaná hodnota		1 104,00	1 120,00
C.	Osobní náklady		197,00	193,00
C. 1.	Mzdové náklady		147,00	144,00
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		50,00	49,00
D.	Daně a poplatky		0,00	4,00
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		384,00	240,00
*	Provozní výsledek hospodaření		523,00	683,00
XI.	Ostatní finanční výnosy		59,00	33,00
O.	Ostatní finanční náklady		6,00	6,00
*	Finanční výsledek hospodaření		53,00	26,00
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost		576,00	709,00
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)		576,00	709,00
****	Výsledek hospodaření před zdaněním		576,00	709,00

Právní forma účetní jednotky:		Předmět podnikání:	Pozn.:
Sestaveno dne:		Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou